

## **Onderzoek Subsidiebeleid**

Gemeente Geertruidenberg

Eindrapportage

November 2012

Postbus 5000  
4700 KA ROOSEDAAL

[www.rekenkamerwestbrabant.nl](http://www.rekenkamerwestbrabant.nl)



## Inhoudsopgave

<b>INHOUDSOPGAVE .....</b>	<b>3</b>
<b>1 INLEIDING .....</b>	<b>5</b>
1.1 Aanleiding en achtergrond .....	5
1.2 Onderzoeksvragen .....	6
1.3 Normenkader .....	8
1.3.1 Doelen vertaald naar subsidiedoelen .....	8
1.3.2 Doelen bekend bij instellingen .....	8
1.3.3 Vertaling naar prestaties .....	9
1.3.4 Rapportage door instellingen .....	9
1.3.5 Analyse rapportages .....	10
1.3.6 Bestuurlijke informatieverstrekking .....	10
1.3.7 Bijsturing .....	10
1.3.8 Realisatie doelen .....	11
1.4 Aanpak van het onderzoek .....	11
1.5 Leeswijzer .....	11
<b>2 ALGEMENE CONTEXT EN INVENTARISATIE .....</b>	<b>12</b>
2.1 Wettelijke kaders subsidies .....	12
2.2 Lokaal beleid .....	12
2.2.1 Belangrijkste wijzigingen in Subsidieverordening Welzijn 2009 .....	13
2.2.2 Rol van de gemeenteraad en het college .....	13
2.2.3 Subsidieverleningsproces .....	14
2.3 Omvang en verlening subsidies .....	15
2.4 Resultaten vragenlijst onder gesubsidieerde instellingen .....	17
2.4.1 Beleidsterrein gesubsidieerde instellingen .....	17
2.4.2 Type subsidie .....	18
2.4.3 Prestatieafspraken en rapportages .....	19
2.4.4 Invloed van de subsidie op beoogde doelen .....	19
2.5 Nieuwe subsidieverordening .....	19
2.5.1 Waardering .....	20
<b>3 BEVINDINGEN, DE PRAKTIJK BIJ VIJF INSTELLINGEN .....</b>	<b>21</b>
3.1 Algemeen .....	21
3.1.1 Doelen vertaald naar subsidiedoelen .....	21
3.1.2 Doelen bekend bij instellingen .....	23
3.1.3 Vertaling naar prestaties .....	24
3.1.4 Rapportage door instellingen .....	25
3.1.5 Analyse rapportages .....	26
3.1.6 Bestuurlijke informatieverstrekking .....	27
3.1.7 Bijsturing .....	28
3.1.8 Realisatie doelen .....	30
3.2 Onderzochte organisaties .....	30
3.2.1 Theek 5 .....	30
3.2.2 Trema Welzijn .....	33
3.2.3 Centrum voor de kunsten Amadeus .....	37
3.2.4 Stichting Welzijn Ouderen Geertruidenberg .....	40
3.2.5 MEE Brabant Noord .....	44

<b>4</b>	<b>CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</b> .....	<b>48</b>
4.1	Onderzoeksvragen .....	48
4.2	Algemene conclusie .....	49
4.3	Gemeentelijke doelen vertaald naar subsidiedoelen .....	50
4.4	Doelen bekend bij de gesubsidieerde instelling .....	50
4.5	Uitwerking in prestaties.....	51
4.6	Rapportage instellingen .....	51
4.7	Ambtelijk gebruik van de rapportages .....	52
4.8	Bestuurlijke informatie .....	52
4.9	Bijsturing.....	53
4.10	Realisatie van de doelen .....	53
<b>5</b>	<b>REACTIE COLLEGE</b> .....	<b>54</b>
<b>6</b>	<b>NAWOORD</b> .....	<b>56</b>
 <b>BIJLAGEN</b>		
A	BIJLAGE 1: LITERATUURLIJST .....	59
B	BIJLAGE 2: LIJST MET GEÏNTERVIEWDE PERSONEN.....	63
C	BIJLAGE 3: EISEN AAN SUBSIDIE .....	65

## 1 Inleiding

### 1.1 Aanleiding en achtergrond

In 2009 is in de gemeente Geertruidenberg een nieuwe Subsidieverordening Welzijn vastgesteld. Deze verordening vormt de basis voor het verstrekken van subsidies, de titel Welzijn dient hierbij breed opgevat te worden. Dat blijkt onder andere uit de doelen van het subsidiebeleid die onder andere ook gaan over kunst en cultuur, sport en toerisme. Daarnaast vinden er nog andere verstrekkingen binnen andere beleidsterreinen plaats, die niet onder de reikwijdte van de verordening vallen.

Subsidies zijn een belangrijke uitgavenpost van de gemeente Geertruidenberg. Onder de subsidieverordening Welzijn verstrekte de gemeente in 2009 ruim 1,6 miljoen<sup>1</sup> euro en in 2010 ruim 1,5 miljoen<sup>2</sup> euro. Subsidies raken veel inwoners in een gemeente. Immers, subsidies worden vaak verstrekt aan sportverenigingen, muziekverenigingen, culturele instellingen, welzijnsinstellingen, wijk- en buurtverenigingen, jongeren- en ouderenorganisaties. Kortom, bijna iedere inwoner heeft direct of indirect met de effecten van het subsidiebeleid te maken.

Subsidies vormen bij veel gemeenten een groot deel van de begroting en worden, gelet op de financiële situatie van veel gemeenten, tegen het licht gehouden. Dan valt ook op dat vaak niet goed duidelijk is of en in hoeverre activiteiten van gesubsidieerde instellingen nu echt bijdragen aan gemeentelijke doelen. Uit onderzoek van lokale rekenkamers blijkt dat veel subsidies op basis van historische context en 'uit gewoonte' worden verstrekt. Het past bij de huidige tijdsgeschiedenis om daar kritisch naar te kijken. De vraag is actueel vanwege de hoogte van subsidiebedragen en de noodzaak bij vele gemeenten om te bezuinigen. Tegelijk kunnen de maatschappelijke effecten van bezuinigingen en de reacties uit de samenleving groot zijn. Voor het College en de Raad is het daarom een belangrijk onderwerp.

Daar komt bij dat in de gemeente Geertruidenberg is besloten een korting op de beschikbare subsidiegelden toe te passen, van 10 procent in drie jaar en ingaande in 2012. Instellingen die een budgetsubsidie ontvangen zijn daarover in juni 2010 geïnformeerd en in oktober 2010 geïnformeerd over de wijze waarop de korting op de subsidie wordt doorgevoerd.

Daarnaast is er een bredere ontwikkeling gaande in het land, waarbij gemeenten zich enerzijds nadrukkelijker profileren als opdrachtgever en verwachten van de instellingen dat zij zich manifesteren als maatschappelijk ondernemers. Anderzijds vindt beleidsontwikkeling steeds meer plaats in interactie met deze professionaliserende en door fusies groeiende instellingen. Eerdere onderzoeken van andere rekenkamers laten zien dat gemeenten doelen van dergelijke instellingen soms overnemen, terwijl deze niet altijd parallel lopen aan gemeentelijke doelen. Deze soms tegenstrijdige bewegingen vragen veel van zowel gemeenten als gesubsidieerde instellingen.

---

<sup>1</sup> Rapportage raad subsidies 2009

<sup>2</sup> Rapportage raad subsidies 2010

Deze ontwikkelingen zijn reden voor de Rekenkamer West-Brabant om, mede op verzoek van de gemeente Geertruidenberg, onderzoek te doen naar de wijze waarop het subsidiebeleid binnen de gemeente functioneert.

## 1.2 Onderzoeksvragen

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt:

- In hoeverre is het subsidiebeleid van de gemeente Geertruidenberg effectief? Is er een direct verband te leggen tussen de politiek-maatschappelijke doelen van de gemeente en de subsidiegelden die daaraan worden besteed?

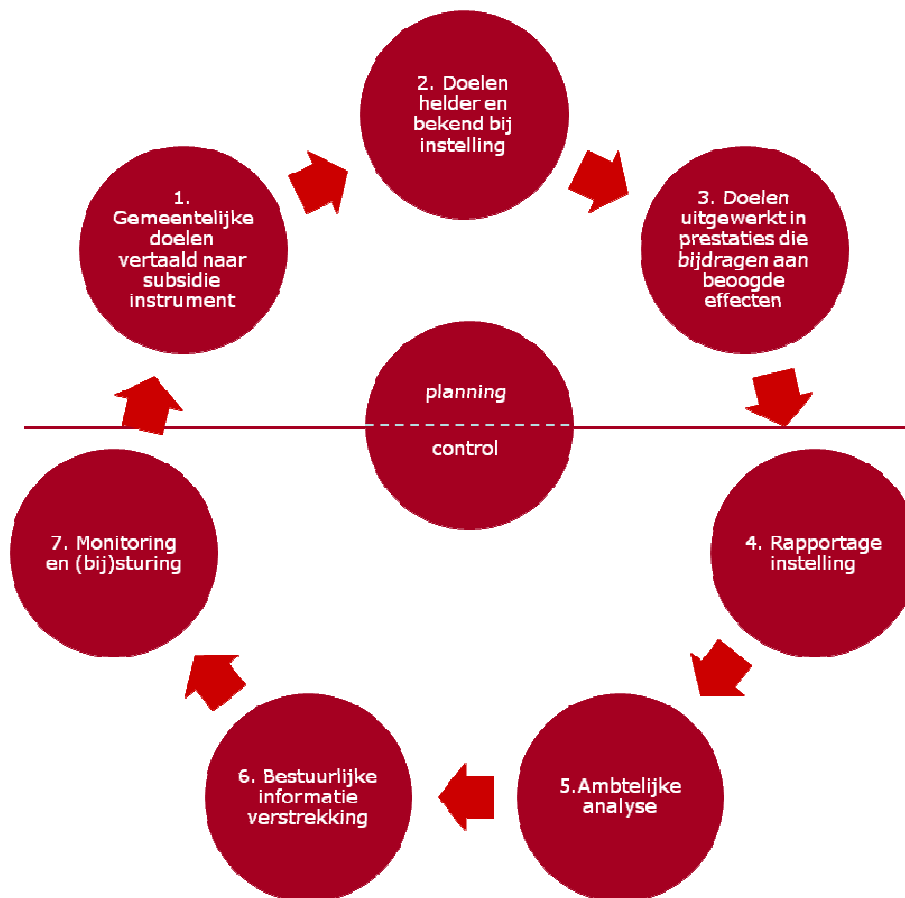
Dit onderzoek heeft betrekking op subsidiebeleid. Het gaat in het onderzoek uitsluitend om subsidies in de zin van de Algemene wet bestuursrecht (Awb). Art. 4.21 van deze wet omschrijft subsidies als:

‘de aanspraak op financiële middelen, door een bestuursorgaan verstrekt, met het oog op bepaalde activiteiten, anders dan als betaling voor goederen of diensten geleverd aan het bestuursorgaan’.

Bij veel gemeenten, zo ook in Geertruidenberg, komen echter ook andere vormen van steun voor. Te denken valt aan het verlenen van diensten om niet, het rekenen van niet-kostendekkende huurprijzen of het beschikbaar stellen van een accommodatie aan een instelling.

Dergelijke vormen van steun kunnen zeer omvangrijk zijn, met name als het gaat om steun via accommodaties. Bij veel gemeenten komt het voor dat er geen kostendekkende huur in rekening wordt gebracht en vaak is de kostendekkende huurprijs ook niet berekend. Dat is in sommige gevallen het gevolg van een (bewuste) keuze, in veel gevallen is de kostprijs ook gewoon niet bekend. Het bepalen van de kostprijs is niet eenvoudig, met name doordat het niet altijd duidelijk is hoe en waaraan kosten moeten worden toegerekend. Bijvoorbeeld de wijze waarop onderhoud moet worden toegerekend aan het aantal verhuurbare uren. De kostendekkende huurprijs kan verschillen per accommodatie. Steun via accommodaties is bij de voor dit onderzoek geselecteerde instellingen minder expliciet en is in andere gemeenten vaak te constateren bij binnen- en buitensportaccommodaties. In dit onderzoek zijn deze vormen van steun buiten beschouwing gelaten. Er is in dit onderzoek aandacht besteed aan formele subsidies in het kader van de subsidieverordening van de gemeente Geertruidenberg.

Bij de beantwoording van de centrale vraag, wordt gebruik gemaakt van een cyclus waarbij een koppeling gemaakt is tussen gemeentelijke doelen en bereikte effecten (zie onderstaande figuur).



**Figuur 1: Schakels in het subsidieproces.**

De cyclus gaat er vanuit dat er schakels in het sturingsproces zijn te onderscheiden. Hierbij geldt dat de schakels een grote mate van onderlinge afhankelijkheid van elkaar kennen. Dit betekent dat indien aan één of meerdere schakels niet of onvoldoende invulling wordt gegeven, de toegevoegde waarde van de andere schakels ook afneemt of zelfs nihil wordt. Zo bepaalt de zwakste schakel de sterkte van de keten. Het rekenkameronderzoek kan aantonen welke schakels extra aandacht behoeven.<sup>3</sup>

Op basis van deze cyclus zijn deelvragen geformuleerd, die aansluiten bij de schakels in de cyclus. Deze vragen zijn hieronder opgesomd:

1. Zijn de gemeentelijke doelen vertaald naar subsidiedoelen?
2. Zijn deze doelen bekend bij de gesubsidieerde instellingen?
3. Zijn de doelen uitgewerkt in prestaties van de instelling die bijdragen aan het beoogde effect? Staat voor de grotere gesubsidieerde instellingen de subsidie in redelijke verhouding tot de prestatie?
4. Rapporteert de instellingen over de prestaties en effecten?

<sup>3</sup> De cyclus gaat uit van het bestaan van een directe causaliteit tussen subsidie en effecten daarvan en ook van een grote mate van stuurbaarheid van de beoogde effecten. De feitelijke stuurbaarheid is wat betreft de subsidieprestaties groot, maar geringer wat betreft de directe effecten van de prestaties en - zeker op welzijnsterrein - nog geringer wat betreft de verdere indirecte effecten.

5. Maakt de ambtelijke organisatie gebruik van deze rapportages?
6. Vindt er op basis van de rapportages bestuurlijke informatieverstrekking plaats?
7. Wordt er, indien daar aanleiding toe is, bijgestuurd?
8. Worden de doelen gerealiseerd?

### 1.3 Normenkader

De Rekenkamer heeft een normenkader ontwikkeld, waarin voor alle onderzoeksvragen normen opgesteld zijn. Aan de hand van het normenkader kan worden getoetst of het onderzoeksobject wel of niet voldoet aan de gestelde norm. De periode van onderzoek betreft de periode 2009 t/m 2011. De normen worden hieronder kort toegelicht.

#### 1.3.1 Doelen vertaald naar subsidiedoelen

Bij de eerste deelvraag is het belangrijk dat de Raad bij haar subsidieverlening duidelijke doelstellingen geformuleerd heeft over de beoogde maatschappelijke effecten. Deze vraag heeft betrekking op de doelstellingen die ten grondslag liggen aan de subsidieverstrekking. Daarbij is het van belang dat de doelstellingen en beoogde maatschappelijke effecten eenduidig en meetbaar (SMART)<sup>4</sup> zijn opgesteld. Door het SMART formuleren van doelstellingen kan worden vastgesteld in welke mate het beleid effectief is geweest en kan beter worden geleerd en beter worden bijgestuurd.

De doelstellingen en maatschappelijke effecten worden vervolgens vertaald naar subsidiedoelen. Subsidiedoelen zijn doelen die expliciet door het inzetten van het subsidie-instrument beoogd worden. Met andere woorden, er moet een directe relatie gelegd worden tussen de beoogde effecten en de inzet van het subsidie-instrument.

De volgende normen zijn bij de eerste deelvraag geformuleerd:

Deelvraag	Norm
Zijn de gemeentelijke doelen vertaald naar subsidiedoelen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De gemeentelijke doelen die met de subsidie bereikt dienen te worden zijn eenduidig en meetbaar (SMART) beschreven.</li> <li>• De gemeentelijke doelen (bijvoorbeeld welzijnsdoelen) zijn helder en expliciet uitgewerkt in de subsidiedoelen.</li> </ul>

#### 1.3.2 Doelen bekend bij instellingen

De doelstellingen moeten vervolgens bekend zijn bij de gesubsidieerde instellingen. Dat houdt in dat de belangrijkste betrokkenen bij de gesubsidieerde instellingen op de hoogte zijn van de doelstellingen en daarbij dezelfde beelden hebben. De vraag heeft ook betrekking op de vaststelling van de subsidie (de beschikking).

<sup>4</sup> \* SMART staat voor, Specifiek, Mmeetbaar, Aacceptabel, Rrealistisch en Tijdsgebonden.



De volgende norm is bij de tweede deelvraag geformuleerd:

Deelvraag	Norm
Zijn deze doelen bekend bij de gesubsidieerde instellingen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>De doelen zijn bekend bij de gesubsidieerde instelling.</li> </ul>

### 1.3.3 Vertaling naar prestaties

Deze vraag heeft betrekking op de relatie tussen de inspanning die de gesubsidieerde instelling verricht en de realisatie van de doelstellingen van de gemeente Geertruidenberg die in het beleidskader zijn gesteld. Om na te gaan of de doelstellingen gerealiseerd worden is de norm dat betrokkenen kunnen aangeven op welke wijze de subsidie bijdraagt aan de verwezenlijking van de doelstellingen en omgekeerd. Ofwel: als de subsidie niet wordt verleend, worden de doelstellingen dan niet behaald?

De verstrekte subsidies moeten daarnaast in redelijke verhouding staan tot de bereikte resultaten, ofwel: is er een goede prijs-prestatieverhouding en wordt er efficiënt met de middelen omgegaan.

De volgende normen zijn bij de derde deelvraag geformuleerd:

Deelvraag	Norm
Zijn de doelen uitgewerkt in prestaties van de instelling die bijdragen aan het beoogde effect? Staat voor de grotere gesubsidieerde instellingen de subsidie in redelijke verhouding tot de prestatie?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betrokkenen (professionals) kunnen aangeven hoe de subsidie bijdraagt aan realisatie van de doelen en omgekeerd: welke doelen worden niet gerealiseerd zonder de subsidie.</li> <li>De ingezette subsidie staat in redelijke verhouding tot de prestaties (prijs-prestatie verhouding, efficiency).</li> </ul>

### 1.3.4 Rapportage door instellingen

Deze deelvraag heeft betrekking op de wijze waarop de gemeente Geertruidenberg informatie ontvangt van de gesubsidieerde instellingen. In de Subsidieverordening zijn door de Raad normen vastgesteld aangaande de wijze waarop gesubsidieerde instellingen verantwoording afleggen over de activiteiten en de besteding van de subsidiegelden.

De volgende norm is bij de vierde deelvraag geformuleerd:

Deelvraag	Norm
Rapporteert de instellingen over de prestaties en effecten	<ul style="list-style-type: none"> <li>De instelling rapporteert periodiek over de gerealiseerde prestaties en effecten.</li> </ul>

### 1.3.5 Analyse rapportages

Deze deelvraag heeft betrekking op de wijze waarop de gemeente omgaat met de rapportages van de gesubsidieerde instellingen.

De volgende norm is bij de vijfde deelvraag geformuleerd:

Deelvraag	Norm
Maakt de ambtelijke organisatie gebruik van deze rapportages?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambtelijk vergelijkt, analyseert en rapporteert de gemeente over deze rapportages</li> </ul>

### 1.3.6 Bestuurlijke informatieverstrekking

Deze vraag heeft betrekking op de wijze waarop het College wordt betrokken en vervolgens de Raad informeert en rapporteert over de gesubsidieerde instellingen. Nadat de rapportages binnengekomen zijn, is het van belang dat deze, na ambtelijke analyse, dienen als input voor bestuurlijke informatieverstrekking. Daarbij is het van belang dat deze informatieverstrekking ten minste een maal per jaar plaatsvindt. Deze vraag heeft daarnaast betrekking op de wijze waarop de planning & controlcyclus is vormgegeven op dit vlak en of College en Raad voldoende sturingsinformatie hebben over subsidies en prestaties van gesubsidieerde instellingen

De volgende norm is bij de zesde deelvraag geformuleerd:

Deelvraag	Norm
Vindt er op basis van de rapportages bestuurlijke informatieverstrekking plaats?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het bestuur wordt tenminste jaarlijks geïnformeerd.</li> <li>De planning &amp; control cyclus geeft College en Raad overzichtelijke sturingsinformatie over subsidies en prestaties van gesubsidieerde instellingen.</li> </ul>

### 1.3.7 Bijsturing

Deze vraag heeft betrekking op de wijze waarop de gemeente invulling geeft aan haar rol en toeziet op de realisatie van beoogde effecten. De rol van de Raad heeft betrekking op het bepalen van doelen en het beschikbare budget. Het College stuurt op de realisatie hiervan.

De volgende norm is bij de zevende deelvraag geformuleerd:

Deelvraag	Norm
Wordt er, indien daar aanleiding toe is, bijgestuurd?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bij afwijkende prestaties worden er maatregelen getroffen door de gemeente.</li> </ul>

### 1.3.8 Realisatie doelen

Subsidies worden als middel ingezet om gemeentelijke doelen te bereiken. De mate waarin doelen bereikt worden, moet blijken uit rapportages daarover. Dit betreft rapportages aan College en Raad.

De volgende norm is bij de achtste deelvraag geformuleerd:

Deelvraag	Norm
Worden de doelen gerealiseerd?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uit rapportages blijkt dat doelen worden gerealiseerd</li> </ul>

### 1.4 Aanpak van het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd onder leiding van een projectteam van leden uit de Rekenkamer West-Brabant: dhr. R.J.A. Clayden en mw. A.M.M. van Breugel . De feitelijke onderzoekswerkzaamheden zijn uitgevoerd door een onderzoeksteam van PwC bestaande uit dhr. L. Th. van den Dool en dhr. R. van Kuijk.

In dit onderzoek wordt in algemene zin naar het subsidiebeleid gekeken, maar worden eveneens de ervaringen van gesubsidieerde instellingen meegenomen. Dat gebeurt aan de hand van een schriftelijke enquête onder alle subsidie ontvangende instellingen en aan de hand van het specifiek bestuderen van de subsidieverlening bij vijf grote gesubsidieerde instellingen binnen de gemeente Geertruidenberg. De instellingen die zijn onderzocht zijn:

- Theek 5 (bibliotheek)
- Trema Welzijn (welzijnswerk)
- Centrum voor de kunsten Amadeus (cultuur en kunst)
- Stichting Welzijn Ouderen Geertruidenberg (welzijnswerk voor ouderen)
- MEE Brabant Noord (schoolmaatschappelijk werk)

Voor deze instellingen is naar de subsidiedossiers gekeken, is een interview gehouden bij de instelling en met de betrokken ambtenaar. Op basis van documentstudie, (groeps)interviews en een schriftelijke vragenlijst, is de benodigde informatie verkregen en getoetst aan het normenkader.

### 1.5 Leeswijzer

Dit rapport volgt voor een belangrijk deel de structuur van de onderzoeksvragen, zoals deze hiervoor zijn geformuleerd. In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de algemene context van de Gemeente Geertruidenberg en de werking van het subsidiebeleid. Daarin worden tevens de resultaten van de vragenlijst onder gesubsidieerde instellingen meegenomen. Vervolgens worden in hoofdstuk drie de bevindingen van dit onderzoek gepresenteerd. Daarbij wordt specifiek ingegaan op de subsidieverstrekking aan de vijf nader onderzochte instellingen. Ten slotte worden in het vierde en afsluitende hoofdstuk conclusies en aanbevelingen geformuleerd.

## 2 Algemene context en inventarisatie

### 2.1 Wettelijke kaders subsidies

Subsidies zijn een veelgebruikte term, met verschillende betekenissen, met name in het dagelijks spraakgebruik. De Algemene wet bestuursrecht regelt de wettelijke kaders op het gebied van subsidies. Een subsidie betreft financiële middelen van een bestuursorgaan met het oog op financiering van bepaalde activiteiten (art. 4:21 lid 1 Awb). Zaken als het beschikbaar stellen van accommodaties of verlenen van diensten om niet, valt daar niet onder. Dergelijke verstrekkingen hebben ook impact op bijvoorbeeld de begroting van een gemeente en worden vaak in een adem genoemd met subsidies aan instellingen.

In de Awb is onder meer geregeld dat subsidies een wettelijke basis moeten hebben en een plafond ingesteld kan worden. In de Subsidieverordening Welzijn 2009 van de gemeente Geertruidenberg is de mogelijkheid tot het instellen van een plafond aan door het college aan te wijzen categorieën van subsidies, opgenomen. Eveneens is in de Awb geregeld dat er twee soorten beschikkingen zijn. Een beschikking omtrent subsidieverlening, welke kan worden ingetrokken en een beschikking omtrent subsidievaststelling, waarbij het bedrag van de subsidie wordt vastgesteld. Deze beschikking geeft pas aanspraak op betaling, eventueel kunnen voorschotten verleend worden.

In artikel 4:60 van de Awb is geregeld dat, tenzij bij wettelijke voorschrift anders is bepaald, de aanvraag uiterlijk 13 weken voor de aanvang van het kalenderjaar ingediend wordt. In Geertruidenberg is voor budget- en waarderingssubsidies opgenomen dat deze vóór 1 mei van het jaar voorafgaande aan de periode waarvoor het subsidie wordt aangevraagd, aangevraagd moet zijn. Verder is geregeld dat subsidies voor één of meerdere boekjaren verleend kunnen worden. De subsidie wordt per boekjaar vastgesteld en binnen zes maanden na afloop van het boekjaar moet een aanvraag worden gedaan tot subsidievaststelling. Bij deze aanvraag moet ook een financieel en activiteiten-verslag opgenomen worden.

### 2.2 Lokaal beleid

Gemeenten leggen de spelregels van het lokale subsidiebeleid vast in een verordening. In 2004 heeft de gemeenteraad de 'Subsidieverordening welzijn gemeente Geertruidenberg 2005' vastgesteld. Aanleiding voor het actualiseren van de verordening was dat de toen geldende verordening onvolkomenheden bevatte. Zo waren er geen heldere regels en geen sprake van een rechtvaardige verdeling van de subsidies. Bovendien wordt in het voorstel van het College van destijds aangegeven dat de verstrekking onvoldoende transparant en te ingewikkeld was.<sup>5</sup>

Op 28 mei 2009 is de 'Subsidieverordening welzijn gemeente Geertruidenberg 2009' vastgesteld en van kracht geworden op 11 juni 2009. De verordening is dus niet van

---

<sup>5</sup> Raadsbesluit vaststelling 'Subsidieverordening Welzijn 2009'

toepassing op alle subsidies die in 2009 zijn verstrekt.<sup>6</sup> De subsidies die voor 11 juni 2009 zijn verstrekt, vallen onder het regime van de Subsidieverordening welzijn gemeente Geertruidenberg 2005.

## 2.2.1 Belangrijkste wijzigingen in Subsidieverordening Welzijn 2009

Er is geen evaluatie aangetroffen van de eerdere subsidieverordening. De belangrijkste wijzigingen in de verordening zijn het Awb-proof maken van de verordening. Inhoudelijk zijn er weinig zaken gewijzigd. Wijzigingen zijn met name technisch van aard:<sup>7</sup>

1. Voor het jaarlijks indienen van subsidieaanvragen en verantwoordingen wordt een en dezelfde datum gehanteerd: 1 mei;
2. Voor alle (waarderingssubsidies) zal een en hetzelfde verantwoordingsformulier worden gehanteerd, los van de grootte van de ontvangen subsidie;
3. Het achterwege laten van een vermogenstoets bij waarderingssubsidies;
4. Het naadloos aansluiten van de bepalingen van de subsidieverordening op de subsidiebepalingen in de Algemene wet bestuursrecht;
5. Het weigeren van de subsidie als deze bestemd is voor activiteiten die partijpolitiek, godsdienstig of levensbeschouwelijk van aard zijn;
6. Het toevoegen van een beleidsveld gehandicaptenbeleid.

In de verordening wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende subsidiesoorten:

- Budgetsubsidies: een subsidie voor de duur van één of meerdere jaren op grondslag van producten en prestaties;
- Waarderingssubsidie: een subsidie voor een activiteit of activiteiten die wordt verstrekt om de waardering van de gemeente voor het ondernemen daarvan tot uitdrukking te brengen;
- Investeringsubsidie: een subsidie in de kosten van aankoop, stichting of verbouwing van accommodaties binnen de gemeente, daaronder begrepen de onmiddellijk daarmee verband houdende inrichtingskosten.

## 2.2.2 Rol van de gemeenteraad en het college

Bij de behandeling van de verordening is een amendement aangenomen over bevoegdheden, beleidsregels en rapportage. Deze motie heeft geleid tot de huidige formulering van artikel 7 in de verordening. In dit artikel worden de rol van de gemeenteraad en het college nader ingevuld. Zo is in dit artikel geregeld dat de gemeenteraad de gemeentelijke doelen vaststelt (lid 1) en de gemeenteraad de beschikbare budgetten vaststelt (lid 2).

Aan het College wordt de opdracht gegeven beleidsregels vast te stellen met daarin een omschrijving van a) de subsidiabele activiteiten, producten of prestaties; b) de grondslag van de subsidiëring; c) de van toepassing zijnde subsidievorm(en); d) de mate waarin voor subsidie in aanmerking komende activiteiten, producten en

---

<sup>6</sup> Rapportage raad subsidies 2009

<sup>7</sup> Raadsbesluit vaststelling 'Subsidieverordening Welzijn 2009'

prestaties door (eigen) financiële inspanningen van de instelling dienen te worden bekostigd (lid 4). Daarnaast is opgenomen dat het college jaarlijks op uiterlijk 1 oktober verslag doet aan de gemeenteraad ten aanzien van de subsidies in het voorafgaande jaar over:

- a. het aantal verleningen;
- b. het aantal weigeringen;
- c. het aantal wijzigingen;
- d. het aantal intrekkingen c.q. terugvorderingen;
- e. het aantal vaststellingen; en
- f. de uitgaven aan subsidies per beleidsterrein (lid 5).

En tot slot moet het college uiterlijk op 1 oktober van het jaar voorafgaand aan de beëindiging van het merendeel van de subsidiecontracten op een beleidsterrein verslag aan de gemeenteraad doen van de effecten en de doeltreffendheid van de subsidies in de praktijk.

Uit het raadsverslag van 28 mei 2009 blijkt dat het CDA het amendement indiende en dat alle fracties deze aanvulling ondersteunen. De Raad wilde hiermee aangeven dat een meer expliciete rol van de Raad gewenst is bij het bepalen van de doelen voor het subsidiebeleid (de kaders), en via een jaarlijkse rapportage ook een betere controle kan uitoefenen. In het debat tussen Raad en College kwam aan de orde of de kaderstellende rol van de Raad zich zou moeten beperken tot juridische en financiële kaders of dat de Raad ook beleidsinhoudelijke kaders zou moeten vaststellen. De Raad gaf daarbij breed aan ook beleidsinhoudelijk kaders te willen stellen. Na interne beraadslaging gaf het College aan geen problemen te hebben wanneer de Raad het amendement zou omarmen. De Raad stemde er vervolgens unaniem mee in.

### 2.2.3 Subsidieverleningsproces

In de verordening worden de volgende vier kernelementen (stappen) onderscheiden die het proces vormgeven<sup>8</sup>:

1. **Aanvraag:** Een aanvraag is een verzoek van een belanghebbende een besluit te nemen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de aanvraag van een beschikking tot subsidieverlening en de aanvraag van een beschikking tot subsidievaststelling. Met de aanvraag van een beschikking tot subsidieverlening start het subsidieproces.
2. **Subsidieverlening:** De beschikking tot subsidieverlening houdt in dat de aanvrager een aanspraak op financiële middelen verkrijgt, mits hij daadwerkelijk de gesubsidieerde activiteiten verricht en zich aan hem opgelegde verplichtingen houdt. De verlening van waarderingssubsidies valt samen met de vaststelling van deze subsidies.
3. **Subsidievaststelling:** De beschikking tot subsidievaststelling is de beschikking waarbij definitief wordt beslist dat de subsidieontvanger subsidie ontvangt ter hoogte van een bepaald bedrag. Daarvoor moet worden vastgesteld dat de

---

<sup>8</sup> Subsidieverordening Welzijnsbeleid 2009, art 13 en toelichting in 7.2

gesubsidieerde activiteit is verricht en dat de opgelegde verplichtingen zijn nageleefd.

4. **Uitbetaling en voorschotverlening:** Op grond van de beschikking tot subsidievaststelling vindt de uitbetaling van het subsidie plaats. Daaraan voorafgaand kan bij de subsidieverlening worden bepaald dat voorschotten worden verleend.

In de verordening zijn zowel eisen over de aan te leveren bescheiden en termijnen opgenomen. Deze verschillen per stap en per subsidiesoort. In bijlage C zijn deze vermeld.

### 2.3 Omvang en verlening subsidies

De Raad heeft het coalitieakkoord 'Samen aan de Slag' vastgesteld. In dit akkoord wordt aangegeven dat de gemeente voor bestuurlijke en financiële opgaven van grote omvang staat, die ook maatschappelijke gevolgen hebben. In het akkoord wordt aangekondigd dat de taken en rollen die de gemeente op zich heeft genomen niet meer vanzelfsprekend en betaalbaar zijn. Dat vraagt om een heroverweging, waarbij de aanwezige netwerken en sociale verbanden in de dorpskernen van groot belang zijn voor de samenhang in de gemeente Geertruidenberg Binnen de gemeentegrenzen zijn veel (zelf-)organisaties en instellingen actief, die voor een deel subsidies ontvangen.

De gemeente Geertruidenberg verstrekt jaarlijks aan verschillende instellingen subsidies. In Tabel 1 is een overzicht opgenomen van het aantal subsidies dat verstrekt is in de periode 2009-2010.

**Tabel 1: Overzicht soorten verstrekte subsidies 2009-2011**

	2009		2010		2011	
	Aantal	Bedrag (€)	Aantal	Bedrag (€)	Aantal	Bedrag (€)
Aard						
Budget	13	1.468.513	13	1.425.538	13	1.427.357
Waardering	68	143.481	68	139.872	70	132.124
Investering	0	-	0	-	-	
Duur						
Meerjarig	79	1.610.392	78	1.563.710	78	1.554.381
Incidenteel	2	1.062	3	1.700	5	5.100
Totaal	81	1.611.994	81	1.565.410	83	1.559.481

(Voor de subsidies over 2011 geldt dat deze ten tijde van het onderzoek nog definitief vastgesteld moesten worden)

Het overzicht laat zien dat qua volume met name waarderingssubsidies verstrekt worden, maar dat deze qua bedrag aanzienlijk minder zijn dan de budgetsubsidies. Er zijn over 2009 en 2010 geen investeringssubsidies verstrekt. Het overzicht laat verder zien dat de subsidierelaties overwegend meerjarig zijn, zowel qua aantal als bedrag.

In 2010 is een bezuiniging aangekondigd op de subsidies van 10% over een periode van 3 jaar (3 maal 3%). De eerste korting heeft plaatsgevonden in 2012. Voor de

bibliotheek Theek 5 geldt dat deze korting van 10% in 2011 in zijn geheel is toegepast en voor Amadeus met ingang van 2012 in zijn geheel.<sup>9</sup> Ten aanzien van het Schoolmaatschappelijk Werk geldt dat een korting van 36.000 euro op het subsidiebudget is toegepast met ingang van 2012, dit is 30% van het totaal.<sup>10</sup>

In Tabel 2 is een overzicht opgenomen van de uitgaven opgedeeld naar de beleidsterreinen van de verordening.

**Tabel 2: Overzicht uitgaven beleidsterreinen 2009-2011 (In Euro's)<sup>11</sup>**

Beleidssterrein	2009	2010	2011
Samenlevingsopbouw	16.970	17.770	17.770
Cultuur en kunst	785.937	722.680	682.933
Ouderenbeleid	144.840	147.356	141.339
Volwasseneneducatie	-	-	-
Volksgezondheid	1.160	1.160	1.160
Maatschappelijke dienstverlening	479.505	479.174	525.317
Sport	38.936	34.794	34.384
Jeugdbeleid	100.816	116.874	105.964
Toerisme en recreatie	39.140	40.912	46.281
Gehandicaptenbeleid	4.690	4.690	4.333
<b>Totaal</b>	<b>1.611.994</b>	<b>1.565.410</b>	<b>1.559.481</b>

Er worden met name subsidies verstrekt binnen de beleidsterreinen cultuur en kunst (waaronder de bibliotheek valt) en maatschappelijke dienstverlening (waaronder Trema welzijn valt).

In Tabel 3 is een overzicht opgenomen van de grootste verstrekte subsidies en de instellingen die deze hebben ontvangen.

**Tabel 3: Overzicht 10 grootste subsidies (in Euro's)<sup>12</sup>**

Gesubsidieerde instelling	2009	2010	2011
Theek 5 (beleidssterrein Kunst en Cultuur)	568.431	504.958	464.220
Trema welzijn bv (beleidssterrein Maatschappelijke dienstverlening)	298.345 (AMW)* + 9.628 (VSP)*	303.000 (AMW) + 9.628 (VSP)	307.492 (AMW) + 7.872 (VSP)
Centrum voor de kunsten Amadeus (beleidssterrein Kunst en Cultuur)	143.277	145.426	148.075
Stichting Welzijn Ouderen Geertruidenberg (beleidssterrein Ouderen beleid)	131.377	133.348	135.348
MEE Brabant Noord	80.000	72.174	72.900

<sup>9</sup> Gemeente Geertruidenberg. Nadere informatie bezuinigingen Theek 5, 19 oktober 2010.

<sup>10</sup> Gemeente Geertruidenberg. Jaarrekening en jaarverslag 2010.

<sup>11</sup> Rapportages raad subsidies 2009 en 2010. De rapportage over 2011 is ten tijde van het onderzoek nog niet opgesteld.

<sup>12</sup> Rapportages raad subsidies 2009 en 2010. De rapportage over 2011 is ten tijde van het onderzoek nog niet opgesteld.



Gesubsidieerde instelling	2009	2010	2011
(beleidsterrein Maatschappelijke Dienstverlening: schoolmaatschappelijk werk)			Schooljaar 2011-2012
Stichting peuterspeelzalen (beleidsterrein Jeugdbeleid)	59.795	71.795	59.795
Stichting Vluchtelingenwerk en Bureau Nieuwkomers (beleidsterrein Maatschappelijke dienstverlening)	49.500	49.150	52.950
Trema welzijn bv (beleidsterrein Maatschappelijke Dienstverlening: schoolmaatschappelijk werk)	38.915	40.349	40.710
STRG/VVV-agentschap (beleidsterrein Toerisme en Recreatie)	33.540	35.412	37.281
Stichting peuterspeelzaal De Paddestoel (beleidsterrein Jeugdbeleid)	27.300	34.468	35.650
<b>Totaal</b>	<b>1.430.480</b>	<b>1.390.080</b>	<b>1.354.421</b>

\* AMW = Algemeen Maatschappelijk Werk

\* VSP = Vrijwilligersservicepunt

## 2.4 Resultaten vragenlijst onder gesubsidieerde instellingen

Onder de gesubsidieerde instellingen is een vragenlijst uitgezet. Met deze vragenlijst is een globaal inzicht verkregen van een groter aantal instellingen over het subsidiebeleid en de wijze waarop subsidie wordt verstrekt door de gemeente Geertruidenberg. Hieronder presenteren we de resultaten van deze vragenlijst. De vragenlijst is uitgezet onder 75 instellingen. Van 30 organisaties en instellingen (40%) hebben we een ingevulde vragenlijst retour ontvangen. Financieel gaat het over ruim de helft van de verstrekte subsidies.

### 2.4.1 Beleidsterrein gesubsidieerde instellingen

De meeste instellingen die een vragenlijst retour hebben gestuurd zijn actief op het gebied van cultuur en kunst of op het gebied van sport. Alhoewel niet alle instellingen een vragenlijst hebben ingevuld is de spreiding van de respondenten over de verschillende terreinen wel goed, zoals uit de onderstaande tabel blijkt. Enkele instellingen kozen meer dan één antwoordcategorie.

Op welk terrein is uw instelling actief?	Aantal
Samenlevingsopbouw	4
Cultuur en kunst	9
Ouderenbeleid	4
Volwasseneducatie	1
Maatschappelijke dienstverlening	1
Sport	8
Jeugdbeleid	4
Toerisme en recreatie	1
Gehandicaptenbeleid	-
Anders	5

Bij de categorie anders werd ingevuld: buurtvereniging, wijkbehoud/controle op voorzieningen in de wijk, carnaval, scouting, muziek, speel-o-theek en cultuurhistorie.

De instellingen en organisaties is vervolgens de open vraag gesteld welke activiteiten zijn gesubsidieerd. Daarop zijn de volgende antwoorden gegeven. Het hoogste aantal valt in de categorie sportactiviteiten voor de jeugd, daarna volgt buurtactiviteiten.

Voor welke activiteiten heeft u in 2011 subsidie van de gemeente ontvangen?	Aantal
Buurtactiviteiten	5
Sport voor de jeugd	7
Muziek	3
Toneel	1
Koninginnedag	3
Carnaval	1
Scouting	1
Intocht Sinterklaas	1
Ouderenactiviteiten	3
Toerisme bevorderen	1
Cultuurhistorie	1
Uitleen kinderspeelgoed	1

#### 2.4.2 Type subsidie

De respondenten ontvingen verschillende soorten subsidie, de meesten een waarderingssubsidie.

Wat is de aard van de subsidie die u heeft ontvangen?	Aantal
Budgetsubsidie	8
Waarderingssubsidie	18
Investeringsubsidie	-
Anders/weet niet	5

Van de 30 respondenten ontvingen 28 respondenten een meerjarige subsidie, 2 respondenten ontvingen een éénmalige subsidie.

### 2.4.3 Prestatieafspraken en rapportages

Wat is de aard van de subsidie die u heeft ontvangen?	Aantal	
Zijn er met uw instelling afspraken gemaakt over de doelen die u met deze subsidie dient te bereiken, zo ja welke?	Nee	11
	Ja	19
Rapporteert u over de gemaakte afspraken aan de gemeente? Zo ja, op welke wijze?	Nee	3
	Ja	27

Op de vraag of er met de instelling afspraken gemaakt zijn over de doelen die met de subsidie bereikt moeten worden antwoorden 11 respondenten met nee en 19 respondenten met ja. Vervolgens geven 27 respondenten aan te rapporteren over de gemaakte afspraken en 3 dat zij niet rapporteren over de gemaakte afspraken met de gemeente. Bij de toelichting wordt vaak verwezen naar het jaarverslag dat aan de gemeente wordt toegestuurd. In enkele gevallen wordt ook verwezen naar een jaarlijks format van de gemeente dat ter verantwoording wordt ingevuld. De toelichtingen van de instellingen die budgetsubsidie kregen en de instellingen die een waarderingssubsidie kregen verschillen nauwelijks. Bij beide wordt bijna altijd verwezen naar het (financiële) jaarverslag. Bij de toelichtingen wordt niet verwezen naar beoogde maatschappelijke effecten en het rapporteren over de werkelijke effecten. In beginsel stelt de gemeente aan waarderingssubsidies geen eisen ten aanzien van prestaties en verantwoording. Om een vinger aan de pols te kunnen houden en met het oog op eventuele vervolgsubsidies, vraagt de gemeente toch om verantwoording.

### 2.4.4 Invloed van de subsidie op beoogde doelen

	Aantal	
Bent u van mening dat de subsidie invloed heeft op de doelen die u dient te bereiken? Denk daarbij ook aan de aard van uw aanbod, de kwaliteit van het aanbod, de omvang/hoeveelheid van het aanbod.	Nee	3
	Ja	25

Bij de toelichting wordt ook bij de lagere subsidiebedragen vaak aangegeven dat de subsidie een heel belangrijk onderdeel van de inkomsten is. Zonder de subsidie is in een aantal gevallen de activiteit of vereniging niet in stand te houden, zo wordt aangegeven. Bij de drie instellingen die nee hebben geantwoord gaat het twee keer om een buurtverenigingen met een kleine subsidie voor een activiteit en één keer om een sportvereniging.

### 2.5 Nieuwe subsidieverordening

Wat is de aard van de subsidie die u heeft ontvangen?	Aantal	
In 2009 is de subsidieverordening aangepast en zijn de spelregels gewijzigd. Hebt u een verschil gemerkt bij het aanvragen van subsidies?	Nee	23
	Ja	7
Hebt u verschil gemerkt in de wijze waarop u verantwoording over de subsidie moet afleggen?	Nee	25
	Ja	4

De meeste respondenten hebben geen verschillen opgemerkt. Wanneer er wel verschil is opgemerkt dan gaat om: weten dat er een andere subsidieverordening is (1), dat er nu ook een financieel overzicht wordt gevraagd (3), activiteiten moeten nu extra gespecificeerd worden (1), een aanvraag voor 3 jaar die je jaarlijks ontvangt (1), de subsidie is nu lager (1).

Er is bij de beantwoording geen verschil tussen ontvangers van waarderingssubsidie of budgetsubsidie.

### 2.5.1 Waardering

Hoe waardeert u de wijze waarop subsidie wordt verleend? (rapportcijfer van 1 tot 10)	Aantal
1	-
2	-
3	-
4	-
5	1
6	-
7	12
8	12
9	3
10	1
Gemiddeld	7,65

De gemiddelde waardering voor de wijze waarop de subsidie wordt verleend is een 7,7. Bij de motivaties, die zeven keer worden gegeven, wordt verwezen naar het belang van de subsidie (3x), bijvoorbeeld voor kinderen die nu ook kunnen meedoen. Verder wordt vooral het gemak van de verantwoording positief gewaardeerd (3x). Eén keer wordt er een onvoldoende gegeven. Daarbij wordt als motivatie aangegeven dat de subsidie niet in verhouding staat tot de te maken kosten.

### 3 Bevindingen, de praktijk bij vijf instellingen

#### 3.1 Algemeen

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen van het onderzoek verder aangegeven. Per deelvraag zijn bevindingen eerst samengevat. Daarna treft u een beschrijving aan van de vijf onderzochte instellingen.

##### 3.1.1 Doelen vertaald naar subsidiedoelen

De volgende normen zijn bij de eerste deelvraag geformuleerd:

Deelvraag	
Zijn de gemeentelijke doelen vertaald naar subsidiedoelen?	
Norm	Oordeel
<ul style="list-style-type: none"> <li>De gemeentelijke doelen die met de subsidie bereikt dienen te worden zijn eenduidig en meetbaar (SMART) beschreven.</li> <li>De gemeentelijke doelen (bijvoorbeeld welzijnsdoelen) zijn helder en expliciet uitgewerkt in de subsidiedoelen.</li> </ul>	<p>Er is niet aan de eerste norm voldaan. De doelen zijn niet eenduidig en meetbaar (SMART) beschreven.</p> <p>Er is niet aan de tweede norm voldaan. Er zijn weliswaar subsidiedoelen opgesteld, maar deze zijn niet helder en expliciet en zijn niet te herleiden, naar bijvoorbeeld (andere) beleidsdoelen.</p>

De 'Subsidieverordening Welzijnsbeleid' is op 28 mei 2009 vastgesteld. Deze verordening is geen algemene subsidieverordening, maar een verordening met als specifieke focus welzijnsbeleid. Bij amendement is in artikel 7 expliciet opgenomen wat de verdeling is in verantwoordelijkheden tussen de gemeenteraad en het college (zie verder par. 2.2.2).

Door het college zijn in januari 2009 beleidsregels vastgesteld. Deze zijn opnieuw vastgesteld in november 2009 voor de periode 2009-2011. In februari 2011 zijn deze opnieuw vastgesteld voor de periode 2012-2014. In de beleidsregels zijn, naast het subsidieprogramma, algemene, subsidie-inhoudelijke, subsidie-technische en overige uitgangspunten opgenomen. In de subsidie-inhoudelijke uitgangspunten is opgenomen dat verstrekking van subsidie een afgeleide dient te zijn van de gemeentelijke kerntaken op welzijnsgebied. De kerntaken die worden onderscheiden zijn:<sup>13</sup>

1. Realiseren en instandhouden van algemene voorzieningen (professionele dienstverlening en ondersteuning)
2. Ontwikkelen en uitvoeren van gerichte (welzijns)activiteiten
3. Beleid realiseren m.b.t. nieuwe ontwikkelingen en gesignaleerde lacunes
4. Gelijke kansen voor mensen met een beperking.

<sup>13</sup> Beleidsregels subsidie Gemeente Geertruidenberg, vastgesteld op 6 januari 2009

Deze uitgangspunten zijn gehanteerd bij het formuleren van de beleidsdoelen. Op een aantal beleidsvelden zijn relevante beleidsstukken opgesteld, zo blijkt uit de jaarrekening over 2010:

- Programma 2: Leefbaarheid:
  - Leefbaarheidsmonitor 2007;
  - Convenant veiligheid en leefbaarheid 2006;
- Programma 6: Onderwijs:
  - Beleidskader doelgroepenbeleid volwasseneneducatie;
- Programma 7: Cultuur, recreatie en sport:
  - Nota beeldende kunst;
  - Nota jeugdbeleid "nieuw script voor de jeugd" (2004);
  - Kadernota sportbeleid gemeente Geertruidenberg (2008);
- Programma 8: Sociale voorzieningen en werkgelegenheid:
  - Kaderplan Sociaal Welzijn Ouderen Geertruidenberg (2002);
  - Nota vrijwilligersbeleid (2005);
- Programma 9: Wet maatschappelijke ondersteuning:
  - Beleidsplan WMO (2008);
- Programma 10: Volksgezondheid en milieu:
  - Nota gezondheidsbeleid gemeente Geertruidenberg (2008-2011).

Uit de interviews blijkt echter dat de meeste doelen niet direct volgen uit kadernota's of beleidsnotities. Eveneens blijkt dat op een aantal beleidsvelden geen beleid is opgesteld. De doelen van het subsidiebeleid zijn in een apart raadsbesluit van oktober 2009 nader ingevuld. In onderstaand overzicht zijn de genoemde doelen opgenomen.

Beleidsterrein	Beleidsdoel
Samenlevingsopbouw	Het verbeteren van de leefbaarheid en veiligheid van de woon- en leefomgeving door initiatieven voor en door inwoners van de gemeente.
Cultuur en kunst	Het bevorderen van het beleven van cultuur, inclusief het scheppen en genieten van kunst in brede zin, binnen de diverse verschijningsvormen, evenals de ontwikkeling van vaardigheden van jeugdigen tot 18 jaar op het terrein van cultuur en kunst;
	Het bevorderen van het behoud en goed beheer van cultuurhistorische waardevolle zaken.
Ouderenbeleid	Het in staat stellen van ouderen om zo lang mogelijk zelfstandig te wonen en bevordering van mogelijkheden tot participatie aan de samenleving.
Volwassenen educatie	Het verbeteren van de mogelijkheden tot deelname aan het maatschappelijk leven door toeleiding naar arbeid en bevordering van de zelfredzaamheid.
Volksgezondheid	Het bevorderen van de gezondheid van de inwoners.
Maatschappelijke dienstverlening	Het ondersteunen en helpen van individuen of groepen mensen met persoonlijke en sociale problemen;
	Het bijstaan en faciliteren van vrijwilligers.
Sport	Het scheppen van voorwaarden tot stimulering van sportbeoefening door jongeren tot 18 jaar.

Beleidssterrein	Beleidsdoel
Jeugdbeleid	Stimuleren en ondersteunen van recreatieve activiteiten en voorzieningen voor jongeren.
	Stimuleren en ondersteunen van een effectief aanbod aan activiteiten en voorzieningen gericht op het voorkomen van het in de problemen geraken van jongeren in de breedste zin.
	Stimuleren en ondersteunen van een effectief aanbod van activiteiten en voorzieningen gericht op oplossing van- problemen van jongeren.
Toerisme en recreatie	Het bevorderen van de toeristisch-recreatieve positie van de gemeente Geertruidenberg, waarbij het accent ligt op activiteiten ter bevordering van het cultuurhistorisch toerisme, de waterrecreatie en de routegebonden recreatie.
Gehandicapten-beleid	Bevorderen van de integratie van inwoners met een handicap in de samenleving.

De meeste doelen zijn niet specifiek geformuleerd, maar in de vorm van 'wensen', zoals het bevorderen van de integratie van inwoners met een handicap in de samenleving. In dit voorbeeld lijkt het meer te gaan om een wens om aan een bestaande situatie verandering te brengen. Het is niet duidelijk wat de gemeente nu precies wil bereiken, wie er betrokken zijn, wat daarvoor gedaan moet worden en waarom deze doelen bereikt moeten worden. De doelen zijn niet meetbaar geformuleerd. Het is niet duidelijk of en zo ja wat gemeten wordt en op welke wijze metingen plaatsvinden. De meeste doelen liggen wel gedeeltelijk binnen de invloedsferen van de gemeente en/of te subsidiëren instellingen. De doelen zijn daardoor beperkt realistisch. Bij geen van de doelen is aangegeven op welk moment deze behaald moeten zijn.

In de beleidsregels is verder expliciet opgenomen welke instellingen voor welke budgetsubsidies en beleidsvelden in aanmerking komen. Daarmee beperkt de gemeente feitelijk zichzelf ten aanzien van de inzet van het subsidie-instrument ten behoeve van initiatieven van andere instellingen.

### 3.1.2 Doelen bekend bij instellingen

De volgende norm is bij de tweede deelvraag geformuleerd:

Deelvraag	
Zijn deze doelen bekend bij de gesubsidieerde instellingen?	
Norm	Oordeel
<ul style="list-style-type: none"> <li>De doelen zijn bekend bij de gesubsidieerde instelling.</li> </ul>	Aan deze norm is voldaan.

Uit de bestudeerde documenten bij de 5 nader onderzochte instellingen, blijkt dat er niet bijvoorbeeld in de beschikkingen expliciet wordt stilgestaan bij de doelen van het subsidiebeleid. Dit beeld wordt bevestigd in de interviews. Veel grotere instellingen ontvingen al subsidie voor het vaststellen van de nieuwe verordening en de daarbij

behorende doelen. Uit de interviews blijkt dat de instellingen niet echt betrokken geweest zijn bij het opstellen van de doelen, maar dat ze wel herkend worden.

Uit de interviews blijkt dat er gewerkt wordt aan betere afstemming met instellingen over het opstellen van de doelstellingen en beoogde maatschappelijke effecten. Dat gebeurt met name in het kader van de transities in het sociale domein, waaronder de Wet werken naar vermogen<sup>14</sup>, de decentralisatie van de Jeugdzorg en de transitie van de extramurale begeleiding uit de Awbz naar de Wmo (deze was beoogd per 1 januari 2013 plaats te vinden, maar is uitgesteld).

### 3.1.3 Vertaling naar prestaties

De volgende normen zijn bij de derde deelvraag geformuleerd:

Deelvraag	
Zijn de doelen uitgewerkt in prestaties van de instelling die bijdragen aan het beoogde effect? Staat voor de grotere gesubsidieerde instellingen de subsidie in redelijke verhouding tot de prestatie?	
Norm	Oordeel
<ul style="list-style-type: none"> <li>Betrokkenen (professionals) kunnen aangeven hoe de subsidie bijdraagt aan realisatie van de doelen en omgekeerd: welke doelen worden niet gerealiseerd zonder de subsidie.</li> <li>De ingezette subsidie staat in redelijke verhouding tot de prestaties (prijs-prestatie verhouding, efficiency).</li> </ul>	<p>Aan de eerste norm is deels voldaan. Er is overleg, maar de relatie tussen beoogde effecten en doelen enerzijds en de inzet van subsidies anderzijds komt daarbij niet expliciet aan de orde.</p> <p>Aan de tweede norm is voldaan. Hoewel er geen uitgebreide ambtelijke analyses op de verhouding tussen subsidies en prestaties wordt uitgevoerd, blijkt uit de beschikbare onderzoeken niet dat de kosten buitensporig hoog zijn.</p>

Door meerdere geïnterviewden wordt aangegeven dat de doelen niet echt leven en breed zijn geformuleerd. In de subsidiedossiers worden ook geen verwijzingen of notities hierover aangetroffen. Veel activiteiten passen binnen de geformuleerde doelen en er is veel ruimte voor instellingen om een eigen invulling te geven aan deze doelen. Daar staat tegenover dat het moeilijk is een expliciete koppeling te maken tussen de doelen en de prestaties van de instelling. Dat is lang werkbaar geweest. Een aantal geïnterviewden geeft aan dat, nu er druk staat op de budgetten, deze koppeling gemist wordt. Juist omdat niet goed inzichtelijk gemaakt is (en kan worden) of en in hoeverre de activiteiten nu ook daadwerkelijk bijdragen aan beoogde effecten voelen instellingen zich kwetsbaar voor bezuinigingen. Daarmee is overigens niet gezegd dat prestaties niet *kunnen* bijdragen aan beoogde doelen. Over het algemeen is er tevredenheid over het aanbod van diensten en de invulling die instellingen aan prestaties geven. Met CvK Amadeus en SWOG worden gesprekken gevoerd over de precieze invulling van het aanbod dat zij (moeten) leveren.

<sup>14</sup> In het Lenteakkoord hebben de Tweede Kamerfracties van VVD, CDA, D66, GroenLinks en ChristenUnie afgesproken dat de Wet werken naar vermogen geen doorgang vindt. Het wetsvoorstel is ingetrokken, waarmee de Wet werken naar vermogen in deze vorm definitief geen doorgang zal vinden.



Door de gemeente wordt niet actief gestuurd op de verhouding prijs-kwaliteit. Er wordt echter wel gestuurd op de kosten. Een aantal instellingen maakt gebruik van onderzoeken, benchmarks of kengetallen om de kosten te bepalen. CvK Amadeus neemt deel aan een benchmark onder centra voor de kunsten. Trema Welzijn heeft in 2010 onderzoek laten uitvoeren naar de tariefstelling en bij de SWOG is een doelmatigheidsonderzoek uitgevoerd. Uit de verschillende onderzoeken blijkt niet dat de kosten en tarieven buitensporig zijn. MEE Brabant hanteert uurtarieven op basis van het aantal uur dat zij diensten verlenen. Ook Theek 5 vraagt subsidie aan op basis van indexering van CAO-tarieven. De onderbouwing van de subsidieaanvragen wordt door de meeste geïnterviewden transparant gevonden. Bij CvK Amadeus zijn wel vragen gesteld over de toerekening van kosten aan de deelnemende gemeenten.

### 3.1.4 Rapportage door instellingen

De volgende norm is bij de vierde deelvraag geformuleerd:

Deelvraag	
Rapporteert de instellingen over de prestaties en effecten	
Norm	Oordeel
<ul style="list-style-type: none"> <li>De instelling rapporteert periodiek over de gerealiseerde prestaties en effecten.</li> </ul>	<p>Aan deze norm is deels voldaan. De onderzochte instellingen rapporteren tijdig over de uitgevoerde activiteiten en de daaraan gerelateerde financiën. In de rapportages wordt echter niet gerapporteerd over de bereikte effecten. Daar wordt aan de voorkant ook niet om gevraagd.</p>

In de onderzochte periode zijn aan de vijf onderzochte instellingen uitsluitend budgetsubsidies en investeringssubsidies verstrekt. In bijlage C is opgenomen welke bescheiden voor deze subsidies opgeleverd moeten worden. Uit de bestudeerde dossiers blijkt dat de grootste instellingen de gevraagde informatie tijdig opleveren of tijdig uitstel vragen. De rapportages komen overeen met hetgeen gevraagd is in de subsidieovereenkomsten (voor budgetsubsidies). Uit de interviews en uit de vragenlijsten blijkt dat ook voor waarderingssubsidies de gesubsidieerde instellingen rapporteren over de verrichte prestaties. Daarbij wordt door geïnterviewden aangegeven dat bij de wat kleinere organisaties wel eens nagebeld moet worden om de juiste informatie aangeleverd te krijgen.

Uit de interviews blijkt, dat er periodiek ambtelijk en bestuurlijk overleg met de grootste instellingen plaatsvindt. Op deze wijze wordt een vinger aan de pols gehouden ten aanzien van de geleverde prestaties gedurende het jaar. Uit de rapportages blijkt dat over het algemeen wordt voldaan aan de gemaakte afspraken. CvK Amadeus heeft zowel in 2009, 2010 als in 2011 niet voldaan aan de prestaties. Daarover worden afspraken gemaakt over de wijze waarop daarmee omgegaan wordt. In 2009 en 2010 is besloten de subsidie toe te kennen. Over 2011 vinden nog besprekingen plaats.

Er is in de bestudeerde overeenkomsten niet gevraagd om een rapportage over de effecten en bijdrage aan de geformuleerde doelen. Daar wordt dan ook niet over gerapporteerd.

### 3.1.5 Analyse rapportages

De volgende norm is bij de vijfde deelvraag geformuleerd:

Deelvraag	
Maakt de ambtelijke organisatie gebruik van deze rapportages?	
Norm	Oordeel
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambtelijk vergelijkt, analyseert en rapporteert de gemeente over deze rapportages</li> </ul>	<p>Aan deze norm is voldaan. De ambtelijke analyse van de rapportages vindt plaats. Er wordt wel aangegeven dat er behoefte is aan een duidelijkere rol van financieel consulenten.</p>

Uit de interviews blijkt dat er een financiële check op opvallendheden in het financieel verslag plaatsvindt, omdat daar potentieel risico's voor de gemeente schuilen. Het belang daarvan is bijvoorbeeld gebleken bij Theek 5. Daar is in 2009 een bezuinigingsopdracht van 50.000 euro opgelegd. In de verslaglegging daarover is een extra bezuiniging van 22.000 euro weergegeven. De gemeente Geertruidenberg heeft dit bedrag als extra bezuiniging ingeboekt. Nadien is gebleken dat deze extra bezuiniging nodig was om geen tekort te krijgen bij Theek 5. Feitelijk is er dus geen 72.000 euro bezuinigd, maar 50.000 euro. Uit de interviews en de bestudeerde documenten blijkt dat de gemeente en Theek 5 lang hebben gesproken over hoe om te gaan met deze 22.000 euro. Uiteindelijk heeft de gemeente reserves moeten aanwenden om een deel van dit bedrag toe te kunnen kennen.<sup>15</sup> In een aantal interviews wordt aangegeven dat de betrokkenheid van de expertise van financieel consulenten beter verankerd moet worden in het proces, zowel bij de aanvraag bij het formuleren van normen (bijvoorbeeld ten aanzien van te vormen reserves) als bij de rapportage van de instelling en de beoordeling van de jaarrekening.

Er wordt daarnaast gecontroleerd of en in hoeverre prestaties overeenkomen met de gemaakte afspraken. Uit de interviews blijkt dat er waar nodig verduidelijkende vragen gesteld worden.

CvK Amadeus heeft de gemeente aanvullende informatie verschaft, in de vorm van een benchmark voor centra voor de kunsten. Deze informatie kan de gemeente een beeld geven van hoe CvK Amadeus presteert en of de prestaties in overeenstemming zijn met het landelijke beeld. Uit deze benchmark blijkt dat de CvK Amadeus niet buitensporig 'duur' is. Uit de interviews en documenten ontstaat echter het beeld dat met name bij CvK Amadeus de gemeente niet precies weet of de gemeente 'waar voor haar geld krijgt' en dat vanuit 'een bepaald sentiment' naar de instelling wordt gekeken. Dit is met name ingegeven door het feit dat CvK Amadeus een aantal jaar de afgesproken prestaties niet heeft behaald, waardoor in bredere zin wordt nagedacht op welke wijze het muziekonderwijs moet worden ingevuld.

<sup>15</sup> Dit blijkt uit de notulen van gesprekken tussen gemeente en Theek 5.

Op dit moment worden gesprekken gevoerd met CvK Amadeus over de nadere invulling van het muziekonderwijs in Geertruidenberg en de wijze waarop dat gesubsidieerd gaat worden, zo wordt in interviews aangegeven.

Bij de andere instellingen zijn geen bijzonderheden aangetroffen in de rapportages.

### 3.1.6 Bestuurlijke informatieverstrekking

De volgende norm is bij de zesde deelvraag geformuleerd:

Deelvraag	
Vindt er op basis van de rapportages bestuurlijke informatieverstrekking plaats?	
Norm	Oordeel
<ul style="list-style-type: none"> <li>Het bestuur wordt tenminste jaarlijks geïnformeerd.</li> <li>De planning &amp; control cyclus geeft College en Raad overzichtelijke sturingsinformatie over subsidies en prestaties van gesubsidieerde instellingen.</li> </ul>	<p>Aan de eerste norm is voldaan. Het College wordt over de afzonderlijke instellingen geïnformeerd ten aanzien van de budgetsubsidies. De Raad wordt jaarlijks geïnformeerd middels een aparte rapportage.</p> <p>Aan de tweede norm is deels voldaan. Er is een aparte cyclus voor subsidies. Het college en de raad worden daar apart over geïnformeerd. De informatievoorziening richting college biedt de mogelijkheid om te sturen op prestaties. De raad ontvangt met name informatie over aantallen verstrekkingen, maar niet over de prestaties, realisatie van doelen of bereikte maatschappelijke effecten.</p>

Uit de gesprekken en bestudeerde documenten blijkt dat het college geïnformeerd wordt naar aanleiding van de verslagen van de gesubsidieerde instellingen. Op basis van deze informatieverstrekking worden de subsidies vastgesteld.

In artikel 7 van de subsidieverordening is opgenomen dat het college jaarlijks voor 1 oktober verslag doet over de subsidies in het voorafgaande jaar. Voor 1 oktober van het jaar voorafgaand aan de beëindiging van het merendeel van de subsidiecontracten op een beleidsterrein, doet het college verslag van de effecten en de doeltreffendheid van de subsidies in de praktijk.

In 2010 en 2011 zijn rapportages ter kennisneming aan de raad verzonden betreffende de subsidies die verstrekt zijn in respectievelijk 2009 en 2010. Over de verstrekte subsidies in 2011 is nog geen rapportage opgesteld.

**Tabel 4: Overzicht subsidies rapportage raad.<sup>16</sup>**

Aantallen	2009	2010	2011
Verleningen	79	81	<i>n.n.b.</i>
Weigeringen	6	7	<i>n.n.b.</i>
Wijzigingen	0	0	<i>n.n.b.</i>
Intrekkingen c.q. terugvorderingen	0	0	<i>n.n.b.</i>
Vaststellingen	78*	79*	<i>n.n.b.</i>

\* een aantal subsidies was nog niet vastgesteld ten tijde van het opstellen van de rapportage aan de raad

In de rapportage aan de raad over 2010 wordt eveneens ingegaan op de (directe) effecten en doeltreffendheid van subsidies, maar in deze rapportage worden effecten beschouwd als 'activiteiten die met subsidies worden mogelijk gemaakt'.<sup>17</sup> Over de activiteiten wordt door instellingen gerapporteerd (zie ook paragraaf 3.1.4).

Ten aanzien van de doeltreffendheid van de subsidies wordt in dezelfde rapportage opgemerkt dat het niet mogelijk is daarover te rapporteren. Daarbij wordt het volgende aangegeven. "...het onderzoeken van de doeltreffendheid van subsidies is tijdrovend en moeilijk, en daardoor ook erg kostbaar. Het gaat om de 'meting' van kwantitatieve effecten, wat erg lastig is en vaak ook niet mogelijk". En "wil men over de doeltreffendheid van een bepaald subsidie zekere uitspraken kunnen doen, dan moet voldaan zijn aan nogal wat eisen: a) het hebben van een meetbare omschrijving van de nulsituatie, b) het hebben van een meetbare omschrijving van de met het subsidie te bereiken doelen, c) het bestaan van een oorzakelijk verband tussen de gesubsidieerde activiteiten en de daarmee beoogde doelen, d) zicht op de invloed van andere factoren op dit verband e) het voorhanden zijn van gegevens waaraan de doelbereiking kan worden afgemeten. Voor de subsidieontvangers zal het ook niet eenvoudig zijn de benodigde gegevens aan te reiken."

Het college en de gemeenteraad worden jaarlijks gestructureerd geïnformeerd over de subsidies en prestaties van organisaties in termen van uitgevoerde activiteiten. Deze cyclus wijkt iets af van de begrotingscyclus. In de rapportages worden geen uitspraken gedaan over de mate waarin geformuleerde beleidsdoelen bereikt zijn.

### 3.1.7 Bijsturing

De volgende norm is bij de zevende deelvraag geformuleerd:

Deelvraag	
Wordt er, indien daar aanleiding toe is, bijgestuurd?	
Norm	Oordeel
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bij afwijkende prestaties worden er maatregelen getroffen door de gemeente.</li> </ul>	Aan deze norm is deels voldaan. Wanneer instellingen substantieel en structureel afwijken van de overeengekomen prestaties, wordt daarover met de instellingen gesproken. Er vindt geen sturing op de effecten plaats.

<sup>16</sup> Rapportages raad subsidies 2009 en 2010. De rapportage over 2011 is nog niet opgesteld.

<sup>17</sup> Rapportage raad subsidies 2010.

Uit de bestudeerde documenten en uit de interviews blijkt dat er bij afwijkende prestaties ook daadwerkelijk maatregelen getroffen worden. In de interviews wordt aangegeven dat in gesprek getreden wordt met instellingen die de geformuleerde doelen niet behalen.

In de interviews wordt aangegeven dat op dit moment gewerkt wordt aan het verbeteren van de P&C cyclus. Doel is daarbij om aan de voorkant (planfase) duidelijkere effecten te formuleren en van daaruit eisen te stellen aan prestaties, meting en rapportages van instellingen. Ook zullen van daaruit meer technische eisen, zoals de maximaal te vormen reserves bij instellingen opgesteld worden. Met dit verbeterplan kunnen college en raad over betere sturingsinformatie beschikken.

Tijdens het interview met Trema werd een voorbeeld van hernieuwde samenwerking tussen gemeente en instelling genoemd (zie de tekstbox hieronder).

**Voorbeeld: Versterken relatie gemeentelijke beleidsdoelen-opdracht Trema-product-outcome**

De gemeente Werkendam en Trema hebben samen geconstateerd dat de inzet en activiteiten van Trema niet helder waren gerelateerd aan gemeentelijke beleidsdoelen. Ook was niet duidelijk welk maatschappelijk effect (outcome) er gerealiseerd diende te worden.

1. Om helder te krijgen wat de belangrijkste doelen zijn, welke activiteiten daaraan moeten bijdragen en wat het uiteindelijke gewenste effect daarvan is, hebben de gemeente Werkendam en Trema samen alle activiteiten kritisch gezien. Daarbij is de volgende aanpak gekozen:
2. Er is gekeken vanuit verschillende perspectieven: het perspectief senioren, jongeren, activering, individuele hulpverlening en algemeen maatschappelijk werk.
3. Voor ieder perspectief is het relevante en vastgestelde gemeentelijke beleid aangegeven.
4. Voor ieder perspectief zijn vervolgens de belangrijkste opdrachten voor Trema geformuleerd.
5. Voor iedere opdracht zijn één of enkele producten of diensten van Trema benoemd.
6. Per opdracht is de gewenste outcome geformuleerd. Daarbij valt op te merken dat de outcome nog niet altijd concreet en meetbaar is geformuleerd.
7. Per opdracht is vervolgens de inzet in uren en het budget aangegeven.

Trema geeft aan deze aanpak zeer te waarderen. Op deze wijze is de meerwaarde van de activiteiten beter inzichtelijk te maken en kan er een betere inhoudelijke bespreking plaatsvinden over de gesubsidieerde activiteiten. De rapportage aan College en Raad kan hierdoor ook kort en op hoofdlijnen worden opgesteld.

### 3.1.8 Realisatie doelen

De volgende norm is bij de achtste deelvraag geformuleerd:

Deelvraag	
Worden de doelen gerealiseerd?	
Norm	Oordeel
<ul style="list-style-type: none"> <li>Uit rapportages blijkt dat doelen worden gerealiseerd</li> </ul>	<p>Realisatie van doelen blijkt niet uit de rapportages. Dit wil overigens niet zeggen dat de doelen niet gerealiseerd zouden kunnen zijn; voor een goede sturing van subsidies is echter nodig dat dit expliciet wordt getoetst en vastgesteld.</p>

In paragraaf 3.1.6 is reeds aangegeven dat in de rapportage aan de gemeenteraad uit 2011 over de subsidies in 2010, is opgemerkt dat het bereiken van doelen niet inzichtelijk te maken is.

### 3.2 Onderzochte organisaties

In dit onderzoek zijn vijf organisaties nader onderzocht. Selectie van deze instellingen is gebeurd op basis van omvang van de subsidie (het betreft de grootste subsidie ontvangende instellingen) en spreiding over beleidsterreinen. De deelvragen worden per instelling behandeld.

#### 3.2.1 Theek 5

Sinds 1 januari 2005 zijn de bibliotheken van de gemeenten Dongen, Drimmelen, Geertruidenberg, Gilze en Rijen en Oosterhout samengebracht in één organisatie. De bibliotheken in de gemeenten Alphen Chaam en Baarle-Nassau/Baarle-Hertog zijn per 1 januari 2007 eveneens aangesloten. De naam Theek 5 staat voor de vijf verschillende functies die de organisatie vervult: informatie, recreatie, educatie, ontmoeting en cultuur. Theek 5 heeft vijftien bibliotheekvestigingen en twaalf halteplaatsen van de bibliobus in het werkgebied.<sup>18</sup> In de gemeente Geertruidenberg zijn er nu drie vestigingen, namelijk in Raamsdonk, Raamsdonksveer en Geertruidenberg.

De gemeente Geertruidenberg heeft met ingang van 2010 Theek 5 een bezuinigingsopdracht opgelegd van €50.000 structureel op jaarbasis.<sup>19</sup> Theek 5 heeft een bezuinigingsplan opgesteld om de bezuinigingen te realiseren. Daarbij worden ook ingrepen in de kwaliteit van de dienstverlening voorgesteld:

- Reduceren van openingstijden
- Verlagen van mediabudget
- Centrale bezuinigingsmaatregelen

Parallel aan deze bezuiniging speelt een centraliseringstraject. Uit de interviews blijkt dat, om de gevolgen van de bezuinigingen te kunnen opvangen, deze centralisering en de herhuisvesting van de bibliotheek meer nadruk krijgen. Daartoe is op initiatief van Theek 5 in coproductie met de gemeente een plan opgesteld. Dit wordt op dit moment ambtelijk nader uitgewerkt. Bij de herhuisvesting moeten mogelijk eenmalig

<sup>18</sup> [http://www.theek5.nl/algemene\\_informatie/P\\_over\\_theek\\_5.htm](http://www.theek5.nl/algemene_informatie/P_over_theek_5.htm), bezocht op 7 mei 2012

<sup>19</sup> O.a. Theek 5. Conceptbegroting 2010, 29 april 2009

kosten gemaakt worden en moet de gemeente een nieuwe bestemming vinden voor de panden die verlaten worden door de bibliotheek.

Theek 5 hanteert bij de gemeente Oosterhout de methodiek van Beleidsgestuurde Contractfinanciering, waarbij door de gemeente prestaties en indicatoren worden opgesteld voor de verschillende beleidsdoelen. Theek 5 brengt hier vervolgens een gerichte offerte voor uit, waarin Theek 5 ingaat op welke wijze doelen bereikt dienen te worden. In samenspraak tussen de gemeente Geertruidenberg en Theek 5 is gestart met het toepassen van deze methodiek vanaf subsidiejaar 2012. In de interviews wordt aangegeven dat het formuleren van beoogde effecten nog moeizaam verloopt. Het is nog onduidelijk hoe dit in de komende jaren leidt tot een andere invulling van aanvraag, beschikking en prestatieafspraken.

#### *Doelen vertaald naar subsidiedoelen en bekend bij instelling*

De beleidsdoelen zijn vastgesteld in het raadsbesluit van 29 oktober 2009. In de beleidsregels is opgenomen aan welke instellingen subsidies betreffende de beleidsvelden verstrekt kunnen worden. Theek 5 wordt genoemd als een van de instellingen die in aanmerking komt voor subsidie voor het beleidsveld Kunst en Cultuur. In de interviews wordt aangegeven dat het maar de vraag is of het voor de hand ligt dat de bibliotheek gesubsidieerd wordt vanuit dit perspectief. Ook onderwijs en cognitieve ontwikkeling kunnen beleidsdoelen zijn waaraan de bibliotheek kan bijdragen.

Uit de bestudeerde documenten blijkt niet dat de doelen schriftelijk zijn medegedeeld aan Theek 5. Wel blijkt uit de interviews dat Theek 5 bekend is met de beleidsdoelen 'het bevorderen van het beleven van cultuur, inclusief het scheppen en genieten van kunst in brede zin, binnen de diverse verschijningsvormen, evenals de ontwikkeling van vaardigheden van jeugdigen tot 18 jaar op het terrein van cultuur en kunst' en 'het bevorderen van het behoud en goed beheer van cultuurhistorische waardevolle zaken', maar dat deze geen prominente rol hebben in de samenwerking met de gemeente Geertruidenberg.

#### *Doelen vertaald naar prestaties*

De gemeentelijke beleidsdoelen op het gebied van Kunst en Cultuur zijn breed geformuleerd en bieden weinig houvast als het gaat om de vertaling naar prestaties. Theek 5 heeft middels een jaarplan en begroting voor de onderzochte jaren subsidie aangevraagd. Tussen de gemeente en Theek 5 zijn afspraken gemaakt over de diensten die Theek 5 levert middels een Overeenkomst Budgetsubsidie.<sup>20</sup> De volgende te leveren prestaties zijn afgesproken:

- Kernfuncties
  - Kennis en informatievoorziening;
  - Educatie;
  - Cultuur;
  - Lezen en literatuur;
  - Ontmoeting en debat.
- Prestaties
  - Openingsuren;
  - Digitale nieuwsbrief;

<sup>20</sup> Gemeente Geertruidenberg en Theek 5. Overeenkomsten Budgetsubsidie over 2009, 2010 en 2011

- Groepsontvangsten voor jeugd en jongeren van 0-13 jaar;
- Groepsontvangsten van groepen die voortgezet onderwijs volgen;
- Collectie: 50.000 banden (boeken, cd's, dvd's, bladmuziek).

Daarbij is niet expliciet gemaakt of en in hoeverre deze prestaties bijdragen aan de beleidsdoelen. In het ontwikkelen van beleidsgestuurde contractfinanciering zijn wel de eerste stappen gezet om de koppeling meer expliciet te maken.

Uit de interviews blijkt dat er behoefte is bij Theek 5 aan meer richting vanuit de gemeente als het gaat om bezuinigingen en ontwikkelingen. Bijvoorbeeld wanneer tijdelijke oplossingen gezocht moeten worden, is het voor Theek 5 belangrijk dat de gemeente vanuit een langetermijnvisie meedenkt.

Daarnaast wordt aangegeven dat er behoefte is aan meerjarenovereenkomsten. Dergelijke overeenkomsten maken het mogelijk meerjarige plannen op te stellen en effecten over langere tijd te meten. De gemeente heeft deze mogelijkheid wel in de verordening.

#### *Prijs-prestatie verhouding*

Uit de begroting over 2009 is gebleken dat Theek 5 met een tekort te maken zou krijgen van €31.526<sup>21</sup>. Voor de andere jaren zijn positieve saldi begroot in de aanvragen. De begrotingen dienen als aanvraag voor de subsidies. In de begrotingen wordt een aantal uitgangspunten gehanteerd, op basis waarvan tot een gevraagd subsidiebedrag wordt gekomen. De uitgangspunten zijn (1) ramingen van het aantal bezoekers (op basis van analyse van jaarrekeningen), (2) handhaving van het dienstverleningsniveau (met daarin bezuinigingstaken verwerkt), (3) stabiliteit van het ledenbestand, (4) compensatie van de stijging van de personeelskosten, uitgaande van de CAO-stijging en (5) prijsstijgingen.

#### *Rapportage door instelling, ambtelijke analyse en bestuurlijke informatievoorziening*

Jaarlijks wordt door Theek 5 over de geleverde prestaties in het voorafgaande jaar gerapporteerd door een jaarverslag en jaarrekening. Deze worden tegelijk met de aanvraag voor het volgende jaar ingediend. In het jaarverslag wordt gerapporteerd over de activiteiten. In onderstaand overzicht zijn de activiteiten en bijbehorende aantal opgenomen.

Prestatie (aantallen voor alle vestigingen Geertruidenberg)	2009	2010	2011
Leners	5113	5.384	5.539
Bezoeken	84.482	82.774	77.326
Collectie	55.045	53.184	52.421
Uitleningen	184.271	200.604	195.959
Groepsontvangsten	34 (709 deelnemers)	niet in verslag	niet in verslag
Activiteiten	5 (230 deelnemers)	niet in verslag	niet in verslag
Subsidie	568.431	504.958	

<sup>21</sup> Theek 5. Conceptbegroting 2009, 29 april 2008.



In de interviews wordt aangegeven dat er een toets op het financiële jaarverslag plaatsvindt en een inhoudelijke toets op opvallendheden in het verslag. Over 2011 rapporteert Theek 5 dat, als gevolg van de bezuinigingen, er aanpassingen van openingstijden hebben plaatsgevonden. De avondopenstelling van de vestigingen Raamsdonk en Geertruidenberg zijn vervallen, de avondopenstelling in Raamsdonksveer is met 1 uur verkort. De leeszaaluren op dinsdagochtend in Geertruidenberg zijn opgeheven. In 2010 en 2011 is ook de klanttevredenheid van een aantal diensten opgenomen in het verslag. Deze is gemiddeld boven de 3,2 (op een schaal van 1-4).

In de rapportage wordt niet ingegaan op maatschappelijke effecten en de mate waarin de activiteiten hebben bijgedragen aan de geformuleerde brede doelen.

#### *Bijsturing en realisatie doelen*

Uit de gesprekken noch uit de documenten blijkt dat er bijsturing op de doelen plaatsvindt. De prestaties worden behaald. De beoogde effecten zijn tot en met 2011 niet gemeten. Met de introductie van Beleidsgestuurde Contractfinanciering werkt de gemeente Geertruidenberg aan het verder meetbaar maken en sturen op maatschappelijke effecten.

### **3.2.2 Trema Welzijn**

Trema Welzijn is een brede welzijnsinstelling, die in meerdere gemeenten diensten verleent. Trema zet zich in om iedereen aan de samenleving deel te kunnen laten nemen. Trema organiseert daartoe welzijnsdiensten die bij moeten dragen aan een goede sociale infrastructuur. Deze welzijnsdiensten worden al sinds de jaren '70 geleverd, in die jaren vooral in de vorm van algemeen maatschappelijk werk. Trema richt zich voor veel activiteiten op de gemeenten Werkendam, Woudrichem en Geertruidenberg. Voor de gemeente Geertruidenberg zijn er drie belangrijke werkvelden en daaraan gerelateerde subsidiestromen:

1. Algemeen maatschappelijk werk (beleidsveld maatschappelijke dienstverlening);
2. Stimuleren van vrijwilligerswerk (beleidsveld maatschappelijke dienstverlening);
3. Jeugd- en jongerenwerk (beleidsveld jeugdbeleid).

Daarnaast is er nog een subsidierelatie op het gebied van schoolmaatschappelijk werk voor het voortgezet onderwijs. De werkwijze van deze drie onderdelen verschilt en wordt daarom hieronder telkens apart toegelicht.

#### *Doelen vertaald naar subsidiedoelen en bekend bij instelling*

De beleidsdoelen zijn vastgesteld in het raadsbesluit van 29 oktober 2009. In de beleidsregels is opgenomen aan welke instellingen subsidies betreffende de beleidsvelden verstrekt kunnen worden. Voor maatschappelijke dienstverlening en is Trema Welzijn een van de instellingen. Trema Welzijn verleent ook diensten op het gebied van jeugdbeleid.

Uit de bestudeerde documenten blijkt niet dat de doelen schriftelijk zijn medegedeeld aan Trema Welzijn. Wel blijkt uit de interviews dat Trema Welzijn bekend is met de beleidsdoelen op het gebied van maatschappelijke dienstverlening: 'Het ondersteunen

en helpen van individuen of groepen mensen met persoonlijke en sociale problemen' en 'het bijstaan en faciliteren van vrijwilligers'.

Uit het interview blijkt dat Trema Welzijn dit een zeer algemene omschrijving vindt. Voor het algemeen maatschappelijk werk wordt dit doel niet verder uitgewerkt in nadere afspraken. De subsidies worden voor dit onderdeel van jaar tot jaar verleend. Voor het jeugd- en jongerenwerk en het vrijwilligerswerk wordt dit wel jaarlijks verder uitgewerkt.

#### *Doelen vertaald naar prestaties*

De gemeentelijke beleidsdoelen op het gebied van maatschappelijke dienstverlening zijn breed geformuleerd en bieden weinig houvast als het gaat om de vertaling naar prestaties voor algemeen maatschappelijk werk, wordt door geïnterviewden aangegeven. Dat biedt enerzijds ruimte aan de instelling als het gaat om het inrichten van het dienstenaanbod, anderzijds wordt het ook als weinig concreet ervaren en wordt aangegeven dat er onvoldoende sturing mogelijk is met deze doelen. Trema Welzijn heeft middels een jaarplan en begroting voor de onderzochte jaren subsidie aangevraagd. Tussen de gemeente en Trema Welzijn zijn afspraken gemaakt over de diensten die Trema Welzijn levert middels een Overeenkomst Budgetsubsidie.<sup>22</sup> De volgende te leveren prestaties zijn afgesproken in de onderzochte jaren:

- Algemeen Maatschappelijk Werk
  - Regulier Algemeen Maatschappelijk Werk
  - Schuldhulpverlening<sup>23</sup>
  - Groepswerk
- Bereikbaarheidsdienst

De producten en diensten op het gebied van algemeen maatschappelijk werk zijn vermeld in een productencatalogus. Deze catalogus is mede gebaseerd op landelijke informatie en gegevens van MOVISIE, een koepelorganisatie voor welzijnsinstellingen. In de praktijk is het aanbod van de producten en diensten afhankelijk van de vraag van de cliënt. Het kan onder andere gaan om inkomen, arbeid, besteding, huisvesting, echtscheiding, relatie tot partner, relatie tot ouder/kind, verwerking, eenzaamheid en identiteit. Op basis van deze beschrijvingen en gegevens van MOVISIE werkt Trema Welzijn met een gemiddelde case-load per fte. Dat is het aantal cliënten dat jaarlijks geholpen kan worden door 1 fte. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen korte contacten (deze tellen voor 10% per contact mee) en cliënten die begeleid worden. De case-load ligt tussen de 80 en 120 per fte. Trema Welzijn gebruikt deze gegevens wel voor interne sturing, maar hierover zijn geen formele prestatieafspraken gemaakt met de gemeente.

Daarnaast verzorgt Trema Welzijn het Servicepunt Vrijwilligers. Trema Welzijn had al langere tijd een servicepunt vrijwilligers voor de gemeenten Werkendam en Woudrichem. Geertruidenberg deed daaraan op een beperkte schaal aan mee. De komst van de (verplichte) maatschappelijke stages op het voortgezet onderwijs hebben deze functie een impuls gegeven. De vrijwilligersmakelaar is in Werkendam en Woudrichem een gescheiden functie voor stages en voor vrijwilligers in

<sup>22</sup> Gemeente Geertruidenberg en Trema Welzijn. Overeenkomsten Budgetsubsidie over 2009, 2010 en 2011

<sup>23</sup> In 2011 zijn schuldhulpverlening en groepswerk ondergebracht bij regulier AMW

Geertruidenberg wordt dit gecombineerd. Als de school en de leerling zelf geen stageplaats kunnen vinden kan men een beroep doen op de vrijwilligersmakelaar die in september 2011 is begonnen. In het contract wordt uitgegaan van 30 bemiddelingen voor algemeen vrijwilligerswerk en 25 bemiddelingen voor stages van leerlingen. Daarnaast is afgesproken dat de vrijwilligersmakelaar cursussen zal regelen/faciliteren voor deskundigheidsbevordering.

Voor het jeugd- en jongerenwerk maken de gemeente Geertruidenberg en Trema Welzijn jaarlijks een werkplan. Als uitgangspunt geldt daarbij de nota over jeugdbeleid "Nieuw Script voor de jeugd". Uit de interviews blijkt echter, dat deze verouderd is en in de praktijk beperkt gebruikt wordt. De jongerenwerker en de betrokken ambtenaar stellen dat samen op, vervolgens wordt het met de wethouder besproken. Belangrijke onderdelen in dat plan zijn straathoekwerk, het beperken en voorkomen van overlast van jongeren, meedoen door jongeren bevorderen door onder andere buurtactiviteiten en het leggen van contacten met ouders, buurtbewoners en de politie.

Om meer inzicht te krijgen in de aard en kwaliteit van het jeugdwerk is in het contract voor 2012 opgenomen dat per 6 maanden wordt gerapporteerd over:

- Aantal groepen jongeren waarmee contact is gelegd en de aanleiding voor dit contact,
- Aantal doorverwijzingen naar bestaande voorzieningen, naar jeugdhulpverlening en jeugdzorg,
- Aantal contacten met netwerkpartners,
- Aantal en aard van de structurele overleggen,
- Aantal contacten met buurtbewoners en aanleiding voor dit contact,
- Aantal georganiseerde activiteiten en aantal deelnemers.

Tenslotte voert Trema Welzijn ook een klein deel van het Schoolmaatschappelijk Werk uit, namelijk op het Dongemond College (voortgezet onderwijs). In 2005 nam Trema Welzijn deze functie en de medewerker over van bureau Jeugdzorg, evenals voor de gemeenten Werkendam en Woudrichem. Er zijn met de gemeente geen expliciete prestatieafspraken gemaakt. De activiteiten worden geregistreerd in het systeem van de school en daarnaast in het registratiesysteem van het maatschappelijk werk. Voor deze functie is voor 2012 een bezuiniging vastgesteld van € 12.000, zodat het budget is gedaald van € 40.000 naar € 28.000. Hierdoor is de inzet in aantal uren gedaald.

In de verschillende overeenkomsten zijn wel activiteiten en prestaties aangegeven, maar nergens is expliciet gemaakt of en in hoeverre de prestaties bijdragen aan de beleidsdoelen.

#### *Prijs-prestatie verhouding*

Uit de offertesbrieven over 2009, 2010 en 2011 van Trema Welzijn blijkt dat voor de budgetsubsidie jaarlijks een verhoging wordt aangevraagd. Deze wordt gebaseerd op indexering van de CAO en indexering van overige kosten. De tarieven zijn gebaseerd op uurtarieven en aangeboden inzet.

In 2010 is in opdracht van de gemeente Werkendam door een extern bureau (Hordijk en Hordijk) een studie verricht naar het uurtarief van Trema Welzijn voor de diverse werksoorten. Het bureau concludeert dat het uurtarief van Trema Welzijn voor basisaanbod sociaal cultureel werk 4% onder de benchmark ligt. De subsidie per uur ligt 6% boven de benchmark, omdat in vergelijking lagere bijdragen van de deelnemers wordt gevraagd. Voor het maatschappelijk werk ligt het uurtarief van Trema Welzijn 3% onder het landelijk gemiddelde.

*Rapportage door instelling, ambtelijke analyse en bestuurlijke informatievoorziening*

Jaarlijks wordt door Trema Welzijn gerapporteerd over de geleverde prestaties in het voorafgaande jaar middels een jaarverslag en jaarrekening. Deze wordt gelijktijdig met de aanvraag voor het volgende jaar ingediend en is in alle jaren tijdig geweest (dan wel is tijdig om uitstel gevraagd). In het jaarverslag wordt gerapporteerd over de geleverde prestaties. In onderstaand overzicht zijn de prestaties en bijbehorende aantallen opgenomen.

Prestatie	2009		2010		2011	
	Begr.	Real.	Begr.	Real.	Begr.	Real.
Algemeen Maatschappelijk Werk	3,55 fte	3,56 fte	3,55 fte	3,52 fte	3,55 fte	<i>n.n.b.</i>
Bereikbaarheids dienst		4 zaken hele werk gebied		3 zaken		<i>n.n.b.</i>
Dementieconsulent		0,33 fte		0,33 fte		<i>n.n.b.</i>
School Maatschappelijk Werk	0,47 fte	0,46 fte	0,47 fte	0,47 fte	0,47 fte	<i>n.n.b.</i>
Servicepunt Vrijwilligers	109 uren	66 uren	109 uren		109 uren	<i>n.n.b.</i>
Jongerenwerk	910 uren	946 uren	910 uren		910 uren	<i>n.n.b.</i>

De informatie uit deze tabel is ontleend aan de rapportages. Daarbij blijkt dat er geen eenheid in de benadering van de prestaties bestaat. Er worden verschillende maatstaven gehanteerd in de rapportage over geleverde prestaties. Sommige opgaven zijn in fte's en andere in uren. De weergegeven uren zijn in productieve uren vermeld, terwijl bij andere diensten de aanstellingsuren als maatstaf gebruikt wordt.

In het jaarverslag is aangegeven wat cliëntenstromen zijn op de verschillende diensten die Trema Welzijn levert en welke projecten zijn uitgevoerd. In de rapportage wordt niet ingegaan op maatschappelijke effecten en de mate waarin de activiteiten hebben bijgedragen aan de door de gemeente Geertruidenberg geformuleerde doelen.

Voor algemeen maatschappelijk werk valt uit de cijfers op te maken dat de gemiddelde case-load rond de 100 cases per fte. ligt en daarmee overeen komt met het landelijk gemiddelde. Verder wordt in het jaarverslag aangegeven hoe de cliënten

zijn onder te verdelen naar het type vraag, hierdoor is het mogelijk om van jaar tot jaar verschuivingen waar te nemen. Over het algemeen maatschappelijk werk vindt jaarlijks overleg plaats met de bestuurders van de drie gemeenten Werkendam, Woudrichem en Geertruidenberg. Dit overleg is vooral signalerend van aard. Met elkaar wordt gekeken welke trends in hulpvragen zich voordoen en wat eventuele vervolgacties zouden kunnen zijn. Er vinden geen presentaties plaats voor de Raad en de rapportages worden niet inhoudelijk voorgelegd aan de Raad.

De vrijwilligersmakelaar is gestart in september 2011. Er is een tussenevaluatie opgesteld voor de eerste maanden, de periode tot april 2012. Daaruit blijkt dat er 25 bemiddelingen hebben plaatsgevonden voor vrijwilligers, waarvan 10 geslaagd, 6 nog lopend en 9 zijn afgebroken. De bemiddeling voor maatschappelijke stages voor voortgezet onderwijs was nog niet gestart. Deze tussenevaluatie is ambtelijk en bestuurlijk besproken. Er had ten tijde van dit onderzoek nog geen verdere rapportage aan de Raad plaatsgevonden, dat was gezien de korte periode ook nog niet te verwachten.

Over het jeugd- en jongerenwerk wordt per 6 maanden gerapporteerd. Er is ambtelijk regelmatig overleg en op bestuurlijk niveau één of twee keer per jaar. Tijdens het bestuurlijke overleg wordt vooral besproken in welke mate het werkplan is uitgevoerd en welke zaken er voor het komende jaar wenselijk zijn. Er is geen meetsysteem om de effecten van het jongeren werk in kaart te brengen. Tijdens het interview wordt door Trema Welzijn aangegeven dat er ook landelijk geen goed systeem bekend is. Wel aangegeven dat met de gemeente Werkendam meer systematisch naar de relatie tussen doelen, activiteiten en "outcome" wordt gekeken.

In de interviews wordt aangegeven dat er een toets op het financiële jaarverslag plaatsvindt en een zeer beperkte inhoudelijke toets op opvallendheden van het verslag. Op basis van de jaarverslagen over de onderzochte jaren is telkens bij beschikking de subsidie vastgesteld, middels een collegebesluit. De raad is geïnformeerd over de subsidies middels jaarlijkse rapportages.

#### *Bijsturing en realisatie doelen*

Uit de gesprekken noch uit de documenten blijkt dat er inhoudelijke rapportages worden voorgelegd en besproken met de Raad. Er vindt door de Raad geen bijsturing op de doelen plaats. De afgesproken inzet en de prestaties worden in vrijwel alle gevallen behaald. De beoogde effecten worden niet gemeten. Bijsturing vindt veelal op ambtelijk niveau plaats of tijdens het overleg met de wethouder.

### **3.2.3 Centrum voor de kunsten Amadeus**

Centrum voor de Kunsten Amadeus levert diensten op het gebied van muziek en dans in de gemeenten Geertruidenberg, Halderberge, Drimmelen en Moerdijk. Amadeus levert deze diensten vanuit Halderberge en gebruikt locaties in de verschillende gemeenten. De gemeenten Drimmelen en Moerdijk hebben aangekondigd de samenwerking met CvK Amadeus af te bouwen. Drimmelen bouwt de subsidie in 4 fasen af. Moerdijk is voornemens met ingang van 2014 de subsidierelatie te beëindigen, blijkt uit de interviews. De gemeente Geertruidenberg heeft in 2010

aangekondigd dat er 10 procent bezuinigd zal worden op de subsidie voor CvK Amadeus.<sup>24</sup>

#### *Doelen vertaald naar subsidiedoelen en bekend bij instelling*

De beleidsdoelen zijn vastgesteld in het raadsbesluit van 29 oktober 2009. In de beleidsregels is opgenomen aan welke instellingen subsidies betreffende de beleidsvelden verstrekt kunnen worden. CvK Amadeus is een van de instellingen die in aanmerking komt voor subsidies op het gebied van kunst en cultuur.

Uit de bestudeerde documenten blijkt niet dat de doelen schriftelijk zijn medegedeeld aan CvK Amadeus. Wel blijkt uit de interviews dat CvK Amadeus bekend is met de beleidsdoelen. Door de geïnterviewden wordt wel waardering uitgesproken dat in de geformuleerde doelen verder wordt gekeken dan alleen maar producten en diensten, en dat beleving van kunst centraal staat.

#### *Doelen vertaald naar prestaties*

De gemeentelijke beleidsdoelen op het gebied van Kunst en Cultuur zijn breed geformuleerd en bieden weinig houvast als het gaat om de vertaling naar prestaties. CvK Amadeus heeft middels een jaarplan en begroting voor de onderzochte jaren subsidie aangevraagd. Tussen de gemeente en CvK Amadeus zijn afspraken gemaakt over de diensten die CvK Amadeus levert middels een Overeenkomst Budgetsubsidie.<sup>25</sup> De volgende te leveren prestaties zijn afgesproken:

- In totaal 60 klokuren (per week voor 40 weken per jaar) inzetten op
  - Geven van muzikale vorming in groepsverband waaronder popschool;
  - Geven van algemene muzikale vorming;
  - Geven van regulier muziekonderwijs;
  - Geven van HAFA instrumentaal onderwijs.
- Minimaal 2 keer per jaar meewerken aan activiteit gemeente.

Daarbij is niet expliciet gemaakt of en in hoeverre deze prestaties bijdragen aan 'het bevorderen van het beleven van cultuur, inclusief het scheppen en genieten van kunst in brede zin, binnen de diverse verschijningsvormen, evenals de ontwikkeling van vaardigheden van jeugdigen tot 18 jaar op het terrein van cultuur en kunst' en/of 'het bevorderen van het behoud en goed beheer van cultuurhistorische waardevolle zaken'. Uit de interviews blijkt dat deze koppeling gemist wordt en dat de huidige overeenkomst niet voldoende houvast biedt.

Op dit moment vinden gesprekken tussen de gemeente Geertruidenberg en CvK Amadeus plaats over de wijze waarop in de komende jaren (vanaf 2012), invulling gegeven wordt aan de subsidies en de te leveren prestaties. Uit de interviews blijkt, dat de gemeente Geertruidenberg op zoek is naar een andere invulling van het muziekonderwijs. Daarbij wordt nadrukkelijk gekeken naar de wijze waarop verbanden en slimme samenwerking gezocht kan worden met andere instellingen, zoals scholen.

---

<sup>24</sup> Gemeente Geertruidenberg. Voorstel tot bezuiniging CvK Amadeus, 24 juni 2010 en Gemeente Geertruidenberg. Nadere informatie bezuinigingen CvK Amadeus, 19 oktober 2010.

<sup>25</sup> Gemeente Geertruidenberg en CvK Amadeus. Overeenkomsten Budgetsubsidie over 2009, 2010 en 2011

### *Prijs-prestatie verhouding*

Uit de offertebriefen over 2009, 2010 en 2011 van CvK Amadeus blijkt dat voor de budgetsubsidie jaarlijks een verhoging wordt aangevraagd. Deze wordt gebaseerd op indexering van de CAO en indexering van overige kosten. De tarieven zijn gebaseerd op uurtarieven en aangeboden inzet. In de voorlopige vaststellingen over 2011 en 2012 is door de gemeente wel aangegeven dat de gemeente behoefte heeft aan meer gespecificeerde begrotingen.

CvK neemt deel aan een jaarlijkse benchmark voor centra voor de kunsten. Deze benchmark heeft met name betrekking op de doelmatigheid van de organisaties. Vergelijking vindt plaats op basis van een groot aantal indicatoren, zoals huisvesting, formatie, personeelslasten etc. Uit de benchmark blijkt dat de doelmatigheid van de CvK Amadeus in overeenstemming is met die van andere instellingen. De muziekschool presteert in de benchmark gemiddeld, maar beweegt niet in de richting van de best presterende muziekscholen. Van de benchmark wordt in het kader van de sturing op de subsidie of het maken van afspraken over prestaties geen actief gebruik gemaakt.

### *Rapportage door instelling, ambtelijke analyse en bestuurlijke informatievoorziening*

Jaarlijks wordt door CvK Amadeus gerapporteerd over de uitgevoerde activiteiten in het voorafgaande jaar middels een jaarverslag en jaarrekening. Deze wordt tegelijk met de aanvraag voor het volgende jaar ingediend. Belangrijkste onderdeel van de rapportage is het opgeven van het bereikte aantal leerlingen en het aantal klokuren. In onderstaand overzicht is weergegeven welke prestaties behaald zijn:

Prestatie	2009		2010		2011	
	leer lingen	klok uren	leer lingen	klok uren	leer lingen	klok uren
Muziek regulier	109	34,17	97	32,08	69	22,83
Muziek HAFA	42	13,33	36	11,25	26	7,92
Ensembles	3	0	3	0		
Muziek ABC	8	0,82	11	1,30	2	0
Muziek maak je samen	7	0,62	1	0		
Volwassenen normaal	11	3,5	10	3,42	9	2,67
Volwassenen knipkaart	2	0,17	3	0,26	2	0,17
Popworkshop			2	0		
Orkestbak			3	1,61		
Theorie	17	0	11	0	6	0,30
Dans	16	1	26	1,75	13	1,00
<b>Totaal</b>	<b>215</b>	<b>53,61</b>	<b>203</b>	<b>51,67</b>	<b>127</b>	<b>34,89</b>

Amadeus ontving in 2009 € 143.277 aan subsidie en in 2010 € 145.426. Uit de gesprekken is gebleken dat er een ambtelijke analyse van de rapportage is uitgevoerd. Daarbij is vastgesteld dat CvK Amadeus in de jaren de beoogde prestaties niet behaald heeft. Uit de rapportages blijkt dat het aantal leerlingen en daarmee het aantal klokuren fors terugloopt. Met name in 2011 is het aantal te laag. CvK Amadeus wijt dit aan de economische situatie in het land. Over 2010 en 2011 is de gemeente in gesprek met de instelling over hoe om te gaan met de afwijkingen in de geleverde prestaties. Over 2009 is de beschikking conform vastgesteld. In deze vaststelling is

expliciet gevraagd om aandacht voor het te lage aantal klokuren en aangegeven dat een en ander gevolgen kan hebben voor de subsidie. In de subsidiebeschikking zijn geen expliciete sancties opgenomen bij het niet behalen van deze afspraak. Verder valt op dat het te lage aantal klokuren in de jaren 2010 en 2011 verder is opgelopen zonder dat dit gevolgen heeft gehad voor de subsidie.

In de rapportage wordt niet ingegaan op maatschappelijke effecten en de mate waarin de activiteiten hebben bijgedragen aan de geformuleerde doelen.

#### *Bijsturing en realisatie doelen*

Uit de gesprekken blijkt dat de gemeente Geertruidenberg zowel ambtelijk als bestuurlijk in gesprek is met CvK Amadeus over de verdere invulling van de subsidierelatie en het muziekonderwijs in de gemeente Geertruidenberg. De resultaten daarvan zijn ten tijde van dit onderzoek nog niet bekend.

### **3.2.4 Stichting Welzijn Ouderen Geertruidenberg**

Stichting Welzijn Ouderen Geertruidenberg (SWOG) is in 1998 ontstaan uit de Regionale Stichting Ouderen welzijn Dongemond (RSOD). De SWOG richt zich op het welzijn van ouderen in de gemeente Geertruidenberg in de brede zin van het woord en ondersteunt daar waar ouderen die door omstandigheden (tijdelijk) hulp nodig hebben om zelfstandig vooruit te kunnen. SWOG is primair gericht op zelfstandig wonende 55-plussers.<sup>26</sup>

#### *Doelen vertaald naar subsidiedoelen en bekend bij instelling*

De beleidsdoelen zijn vastgesteld in het raadsbesluit van 29 oktober 2009. Er is geen separate notitie ouderenbeleid. Er wordt op dit moment een nota ouderenbeleid voorbereid. Daarbij is het nadrukkelijk de bedoeling dat deze in coproductie met de te installeren seniorenraad tot stand komt. Het actief betrekken van ouderen in het beleid is wel een van de speerpunten van het collegeprogramma.<sup>27</sup>

In de beleidsregels is opgenomen aan welke instellingen subsidies betreffende de beleidsvelden verstrekt kunnen worden. Voor ouderenbeleid zijn dat de SWOG, KBO Raamsdonk, KBO Raamsdonksveer en KBO Geertruidenberg, PCOB Raamsdonksveer en Vereniging Bewonerscommissie Leohoeve

Uit de bestudeerde documenten blijkt niet dat de doelen schriftelijk zijn medegedeeld aan de SWOG. Wel blijkt uit de interviews dat de SWOG bekend is met de beleidsdoelen. De SWOG heeft daarnaast eigen taken geformuleerd. Deze taken zijn<sup>28</sup>:

- Dienstverlening, advies en informatie;
- Bevordering van ontmoeting van zelfstandig wonende 55-plussers in de gemeente Geertruidenberg;
- Afstemming van beleid en coördinatie;
- Ontwikkeling en begeleiding van nieuwe vormen van dienstverlening;

<sup>26</sup> <http://www.swog.nl/>, bezocht op 7 mei 2012.

<sup>27</sup> Keerpunt74, Uw Drie Kernen, CDA en Partij Samenwerking. Samen aan de slag. Coalitieprogramma 2010-2014.

<sup>28</sup> Jaarplan en begroting 2009, SWOG.



- Ondersteuning van 55-plussers naar integratie, belangenbehartiging, emancipatie en participatie;
- Het vervullen van een brugfunctie naar dienstverlenende organisaties en toeleiding naar ter beschikking staande voorzieningen;
- Dienstverlening aan derden door ondersteuning, advisering en begeleiding;
- Het bevorderen van inzichten in persoonlijke en maatschappelijke knelpunten voor 55-plussers en het aangeven van mogelijkheden om in deze tekorten te voorzien.

De aansluiting tussen deze taken enerzijds en de doelen van de gemeente en de doorvertaling van deze doelen naar activiteiten in de subsidieovereenkomst is niet expliciet gemaakt.

De gemeente heeft de SWOG op 7 april 2009 per brief gewezen op de Kadernota Sportbeleid van de gemeente Geertruidenberg. In deze nota komt ook het thema ouderen, sport en gezondheid aan de orde.<sup>29</sup> De gemeente verzoekt in deze brief de SWOG over dit onderwerp advies uit te brengen. Uit de bestudeerde documenten noch uit de interviews blijkt dat enige opvolging gegeven is aan deze brief, zowel niet door de SWOG als door de gemeente.

#### *Doelen vertaald naar prestaties*

De gemeentelijke beleidsdoelen zijn dusdanig breed geformuleerd, dat ze weinig houvast bieden als het gaat om de vertaling naar prestaties. De SWOG heeft middels een jaarplan en begroting voor de onderzochte jaren subsidie aangevraagd. Tussen de gemeente en de SWOG zijn afspraken gemaakt over de diensten die de SWOG levert middels een Overeenkomst Budgetsubsidie.<sup>30</sup> De volgende activiteiten vallen binnen het activiteitenpakket van de SWOG:

- Ouderenadviseurs;
- Steunpunten samenbrengen ouderen;
- Inloopbijeenkomsten;
- Concrete hulp door middel van het inzetten van vrijwilligersdiensten;
- Laten organiseren van activiteiten op het gebied van educatie, voorlichting ontspanning en meer bewegen voor ouderen;
- Maaltijdvoorzieningen en eetpunten;
- Onderhouden persoonsalarmering;
- Op de hoogte houden van ontwikkelingen en het gemeentebestuur adviseren over deze ontwikkelingen;
- Ouderenwijzer.

#### *Prijs-prestatie verhouding*

Uit de offertebrieven over 2009, 2010 en 2011 van de SWOG blijkt dat voor de budgetsubsidie jaarlijks een verhoging wordt aangevraagd. Deze wordt gebaseerd op indexering van de CAO en indexering van overige kosten. De tarieven zijn gebaseerd op uurtarieven en aangeboden inzet.

<sup>29</sup> Gemeente Geertruidenberg. Verzoek om advies SWOG, 7 april 2009.

<sup>30</sup> Gemeente Geertruidenberg en SWOG. Overeenkomsten Budgetsubsidie over 2009, 2010 en 2011

*Rapportage door instelling, ambtelijke analyse en bestuurlijke informatievoorziening*

Jaarlijks wordt door de SWOG gerapporteerd over de geleverde prestaties in het voorafgaande jaar middels een jaarverslag en jaarrekening. Deze wordt tegelijk met de aanvraag voor het volgende jaar ingediend. In het jaarverslag wordt gerapporteerd over de activiteiten. Daarbij worden ook activiteiten vermeld die niet in de overeenkomst zijn genoemd, maar wel in de aanvraag van de SWOG. Voorbeelden daarvan zijn het Project Meer Bewegen voor 55-plussers in 2009 en Project Invullen Belastingen.

In het verslag gaat de SWOG in op:

- Algemene taken
- Vrijwilligers: inzet van vrijwilligers;
- Samenwerking met de gemeentewinkel: de producten die zijn aangemeld;
- Uitgevoerde projecten, waaronder hulpvraag, invullen belastingen, klussendienst, handwerkclub, veranderingsgroep, inloopbijeenkomst, Kerst-inn, Dementiepunt, servicepunt Raamsdonk, computerbegeleiding
- Activiteiten project meer bewegen voor 55 plussers, waaronder beweeg& ontmoet en fietstochten;
- Eenmalige activiteiten: dag van de ouderen, triatlon, scootmobieldag en spelendag
- Maaltijdvoorziening: gemiddeld 110 mensen hebben gebruik gemaakt van de maaltijdvoorziening, eetpunt woonzorgcentrum Mauritsstaete en thuisbrenghmaaltijden;
- Personenalarmering.

Ook in de rapportage is de koppeling tussen de prestaties en uitgevoerde taken enerzijds en de doelen en activiteiten uit de subsidieovereenkomst niet expliciet gemaakt. Er is niet gebleken dat er gestuurd wordt op dit verschil tussen de wijze waarop doelen en activiteiten door de gemeente worden opgeschreven en de wijze van rapporteren van de SWOG. In de rapportage wordt niet ingegaan op maatschappelijke effecten en de mate waarin de activiteiten hebben bijgedragen aan de geformuleerde doelen. In de interviews wordt aangegeven dat er een toets op het financiële jaarverslag plaatsvindt en een inhoudelijke toets op opvallendheden van het verslag.

Op basis van de jaarverslagen over de onderzochte jaren is telkens bij beschikking de subsidie vastgesteld, middels een collegebesluit. De raad is geïnformeerd over de subsidies middels jaarlijkse rapportages.

*Bijsturing en realisatie doelen*

Uit de gesprekken noch uit de documenten blijkt dat er bijsturing op de doelen plaatsvindt. De prestaties worden behaald. De beoogde effecten worden niet gemeten.

*Oprvolging doelmatigheidsonderzoek*

In maart 2009 is op verzoek van de gemeente Geertruidenberg onderzoek gedaan naar de doelmatigheid van de SWOG. Algemeen beeld in dit onderzoek is dat de SWOG haar financiën op orde heeft en doelmatig functioneert. Tegelijk zijn er ook verbeteringsuggesties en aanbevelingen. Met name de bestuursstructuur wordt als

zwaar ervaren voor de omvang van de organisatie. Het bereik van de diensten wordt als goed ervaren, waarbij opgemerkt wordt dat als de gemeente nieuwe diensten verwacht, dat kan betekenen dat andere diensten verdwijnen<sup>31</sup>. Daarnaast is een aantal aanbevelingen opgenomen. De mate waarin deze aanbevelingen zijn opgevolgd, is hieronder in een overzicht opgenomen.<sup>32</sup>

Aanbeveling	Opvolging
<b>Financiën</b>	
Tekorten van de SWOG kunnen niet worden opgevoerd bij de gemeente. Daarover dient eerst overeenstemming te worden bereikt.	Er is (nog) geen sprake geweest van tekorten.
De inkomsten bij de activiteiten staan onder druk. Het blijft belangrijk om voldoende deelnemers te werven en kosten zo goed mogelijk door te berekenen.	Wordt voortdurend aandacht aan besteed door SWOG.
De spaarpot van de SWOG moet niet nodeloos groot worden, middelen van de SWOG zijn er om te besteden aan de doelstelling.	Er is een grote bestemmingsreserve t.b.v. vervanging alarmeringsapparatuur. Hierover zijn afspraken gemaakt.
Een regelmatige accountantscontrole kan in de toekomst onnodige verwarring voorkomen.	Het college van B&W overweegt jaarlijks of zij hiervoor extra middelen beschikbaar stellen. Dit heeft er toe geleid dat er tot op heden één accountantscontrole heeft plaatsgevonden.
De SWOG kan officiële beleidsstukken op haar website openbaar maken. Veel vragen en geruchtevorming kunnen daarmee worden weggenomen. Vragen die opkomen, kunnen simpel via de mail worden beantwoord.	Ondanks herhaald aandringen van de gemeente, is de website van de SWOG op dit punt nog niet aangepast.
<b>Diensten</b>	
Kwaliteitsbewaking en afstemming met andere partijen, met name ouderenbonden, blijft een voorwaarde voor goede uitvoering van activiteiten.	Hier is gevolg aan gegeven door het instellen van een participatieraad bij de SWOG.
De SWOG zou eigenlijk elk jaar een paar nieuwe taken moeten opnemen en andere moeten afstoten. Het niet hebben van direct betrokkenen (ouderen) in het bestuur en het niet hebben van een participatieraad is hierbij een belemmering. In de huidige situatie dienen in overleg met ouderen(bonden) en de gemeente keuzes gemaakt te worden voor de middellange termijn over wat de SWOG in de toekomst zal bieden.	Over de "vernieuwing" van de SWOG is de gemeente nog steeds in gesprek.
<b>Bestuursstructuur</b>	
De SWOG dient haar bestuursstructuur te evalueren en goed te luisteren naar de kritiek	Vanuit de gemeente is hieraan medewerking verleend door een eerste

<sup>31</sup> PON, 2009, Vooruit. Doelmatigheidsonderzoek SWOG. Tilburg: PON.

<sup>32</sup> PON, 2009, Vooruit. Doelmatigheidsonderzoek SWOG. Tilburg: PON.

Aanbeveling	Opvolging
van derden. De SWOG dient een gestructureerde relatie te onderhouden met ouderenbonden.	bijeenkomst met de ouderenbonden te beleggen. In de participatieraad van de SWOG is een aantal ouderenbonden vertegenwoordigd.
Communicatie	
De misverstanden die soms optreden in de relatie tussen de SWOG en de gemeente kunnen worden voorkomen door ook tussentijdse afspraken schriftelijk vast te leggen. Vernieuwing van het aanbod kan ook schriftelijk worden vastgelegd in het contract dat jaarlijks wordt overeengekomen.	In de subsidieovereenkomst worden jaarlijks een aantal nieuwe items opgenomen. er vindt verslaglegging plaats van officiële besprekingen tussen SWOG en gemeente.
Omvang organisatie	
Ons advies aan de gemeente is om zolang de gemeente tevreden is over de kwaliteit van de huidige dienstverlening van de SWOG de huidige organisatorische situatie te handhaven. Kwaliteit is een criterium dat de doorslag moet geven. Bij belangrijke veranderingen dient men, afhankelijk van de situatie, de dienstverlening aan ouderen zo optimaal mogelijk te garanderen en aldus opnieuw een standpunt op te maken.	Is niet aan de orde geweest, aangezien er sindsdien geen belangrijke veranderingen hebben plaatsgevonden.
De gemeente kan de SWOG vragen om een organisatieplan voor de toekomst te ontwikkelen, voor de middellange termijn, bijvoorbeeld vijf jaar), mede gezien de leeftijd van het huidige bestuur.	Heeft de gemeente gevraagd, heeft de SWOG ook geleverd, maar kwaliteit van het stuk werd door de gemeente als onvoldoende beoordeeld.
Ouderenproof	
Er zijn geen eenvoudige adviezen te geven die het verankeringsproces kunnen garanderen. De gemeente speelt een belangrijke rol door de mensen die nog actief zijn een plek te geven in het spel dat zij zelf ontwikkelen, bij het vormgeven van haar eigen ouderenbeleid en/of Wmo-beleid. Ouderen dienen zelf ook de uitkomsten van het Ouderenproofproject te bewaken. De SWOG kan dat proces mee vormgeven en ondersteunen.	Op dit moment is de gemeente bezig met het instellen van een seniorenraad die samen met de gemeente het toekomstig ouderenbeleid moet vormgeven.

### 3.2.5 MEE Brabant Noord

De MEE-organisaties richten zich op onafhankelijke ondersteuning aan burgers met een beperking, chronische aandoening en/of ontwikkelingsachterstand. MEE Brabant Noord levert diensten op het gebied van informatie, advies, begeleiding en ondersteuning op alle terreinen van het dagelijkse leven. Voorbeelden van diensten die MEE Brabant Noord levert, zijn opvoeding, onderwijs, schoolmaatschappelijk

werk, bemiddeling bij het vinden van een goede woon- en/of werkplek, gezinsbegeleiding, pedagogische ondersteuning, voorlichting over vrijetijdsbesteding, trainingen, diagnostiek en observatie en aanvragen voor een persoonsgebonden budget.<sup>33</sup>

#### *Doelen vertaald naar subsidiedoelen en bekend bij instelling*

De beleidsdoelen zijn vastgesteld in het raadsbesluit van 29 oktober 2009. In de beleidsregels is opgenomen aan welke instellingen subsidies betreffende de beleidsvelden verstrekt kunnen worden. In de gemeente Geertruidenberg levert MEE Brabant Noord (een deel van) het schoolmaatschappelijk werk, wat onderdeel is van het beleidsveld jeugdbeleid. Ook Trema Welzijn bv levert schoolmaatschappelijk werk, aan het voortgezet onderwijs.

In de interviews wordt aangegeven dat de beleidsdoelen niet echt een rol spelen in de subsidierelatie en er weinig regie vanuit de gemeente op het bereiken van de doelen is. De inhoud van het beleid wordt vormgegeven door MEE Brabant Noord in samenspraak met de scholen. De richting die daarin gekozen wordt, past volgens geïnterviewden binnen de visie van MEE Brabant Noord. Daar komt bij dat er veel expertise bij de scholen en schoolmaatschappelijk werkers zit. De ruimte wordt positief ervaren.

#### *Doelen vertaald naar prestaties*

In november 2008 heeft de gemeente Geertruidenberg besloten subsidie te verlenen aan MEE Brabant Noord voor het uitvoeren van schoolmaatschappelijk werk. Daarbij wordt subsidie verleend voor de periode 1 oktober 2008 tot en met 31 juli 2009. Deze beschikking is onder het regime van de Subsidieverordening Welzijn Gemeente Geertruidenberg 2005 verstrekt.<sup>34</sup> Naar aanleiding van goede ervaringen met MEE Brabant Noord op het gebied van schoolmaatschappelijk werk is besloten om voor de schooljaren 2009/2010 tot en met 2011/2012 een subsidieovereenkomst aan te gaan met MEE Brabant Noord.<sup>35</sup> Daarbij wordt aangegeven dat jaarlijks een uitvoeringsovereenkomst wordt afgesloten. Eveneens is aangegeven dat de uitbetalingen in twee termijnen zal zijn: subsidie betreffende het eerste semester wordt in december betaald en subsidie betreffende het tweede semester in januari. Daarmee vallen de gelden voor een schooljaar in verschillende subsidiejaren.

Tussen de gemeente Geertruidenberg en MEE Brabant Noord zijn uitvoeringsovereenkomsten voor de onderzochte jaren opgesteld. Daarin zijn de volgende prestaties opgenomen:

- MEE Brabant Noord levert 3 uur Schoolmaatschappelijk Werk per week aan de 9 basisscholen in Geertruidenberg, Raamsdonksveer en Raamsdonk, gedurende 40 weken per schooljaar.

De drie uur per week wordt door de gemeente betaald. Dit wordt aangevuld met 1 uur betaald door het samenwerkingsverband Oosterhout-Dongen (samenwerking tussen verschillende scholen). Een dagdeel schoolmaatschappelijk werk komt overeen met de landelijke norm. Voor de tariefbepaling is een uurtarief bepaald. Deze tarieven

<sup>33</sup> [http://www.meebrabantnoord.nl/viewpage.asp?pag\\_id=100309](http://www.meebrabantnoord.nl/viewpage.asp?pag_id=100309), bezocht op 7 mei 2012.

<sup>34</sup> Gemeente Geertruidenberg, Schoolmaatschappelijk Werk, 26 november 2008.

<sup>35</sup> Gemeente Geertruidenberg. Besluit Schoolmaatschappelijk Werk, 13 augustus 2009.

zijn niet nader onderbouwd. In 2010 is aangekondigd dat vanaf 2012 het subsidiebudget voor MEE Brabant Noord met €24.000 wordt verminderd.<sup>36</sup>

In de beschikking is geen expliciete koppeling gemaakt tussen de inzet van schoolmaatschappelijk werk en de algemene geformuleerde doelen.

#### *Prijs-prestatie verhouding*

MEE Brabant Noord is de enige van de onderzochte instellingen waarmee voor een periode van 3 jaar een overeenkomst is aangegaan. MEE Brabant Noord vraagt jaarlijks opnieuw subsidie aan en hanteert daarbij het overeengekomen tarief van 67,50 euro per uur.

#### *Rapportage door instelling, ambtelijke analyse en bestuurlijke informatievoorziening*

Jaarlijks wordt door MEE Brabant Noord gerapporteerd over de geleverde prestaties in het voorafgaande jaar middels een jaarverslag en jaarrekening. Deze wordt tegelijk met de aanvraag voor het volgende jaar ingediend. In het jaarverslag wordt gerapporteerd over de geleverde prestaties. In onderstaand overzicht zijn de prestaties en bijbehorende aantallen opgenomen.

Prestatie (school)	2008/2009	2009/2010	2010/2011
De Hoge Waai	3,8 u/pw	4,4 u/pw	5,1 u/pw
De Biekorf	4,4 u/pw	3,4 u/pw	3,7 u/pw
De Peuzelaar	3,8 u/pw	2,9 u/pw	3 u/pw
't Schrijverke	4,8 u/pw	3,1 u/pw	3,5 u/pw
De Radonkel	3,5 u/pw	3,05 u/pw	4,1 u/pw
De Ruif	4,2 u/pw	3,4 u/pw	3,3 u/pw
De Schoof	3,4 u/pw	2,4 u/pw	3 u/pw
De Vonder	3,8 u/pw	3 u/pw	3,5 u/pw
De Wilsdonck	3,7 u/pw	3,2 u/pw	3 u/pw

\*In plaats van kalenderjaren, is aangesloten bij de schooljaren

\*\*Norm voor alle scholen is vier uur per week gemiddeld (3 uur betaald door de gemeente en 1 uur door de scholen)

In de rapportage wordt niet ingegaan op maatschappelijke effecten en de mate waarin de activiteiten hebben bijgedragen aan de geformuleerde doelen. Wel wordt ingegaan op de bijzonderheden per school. Over subsidiejaar 2009/2010 is een evaluatie opgenomen die door de scholen is ingevuld. In geen van de ingevulde vragenlijsten wordt lager dan een 8 gescoord.<sup>37</sup>

In de interviews wordt aangegeven dat er periodiek overleg is tussen de gemeente en de scholen. Langs deze wijze wordt de gemeente geïnformeerd over de prestaties van MEE Brabant Noord. Jaarlijks vindt er een toets op het financiële jaarverslag plaats en een inhoudelijke toets op opvallendheden van het verslag. De afgesproken prestaties worden gehaald.

<sup>36</sup> Gemeente Geertruidenberg. Bezuinigingen. Brief aan MEE Brabant Noord, 30 september 2010.

<sup>37</sup> MEE Brabant Noord. Verantwoording Schoolmaatschappelijk Werk 2009/2010, 26 november 2010.

*Bijsturing en realisatie doelen*

Uit de gesprekken blijkt dat er geen concrete bijsturing vanuit de gemeente plaatsvindt ten aanzien van het schoolmaatschappelijk werk en het functioneren van MEE Brabant Noord. Wel vinden in het kader van de transitie van de Jeugdzorg en de ontwikkeling van het Centrum voor Jeugd en Gezin gesprekken plaats waar MEE Brabant Noord bij betrokken is. Dat zal ook invloed hebben op het schoolmaatschappelijk werk.

Op dit moment wordt door het samenwerkingsverband nog gesproken met de gemeente over de gevolgen van de korting van de subsidie van MEE Brabant Noord.

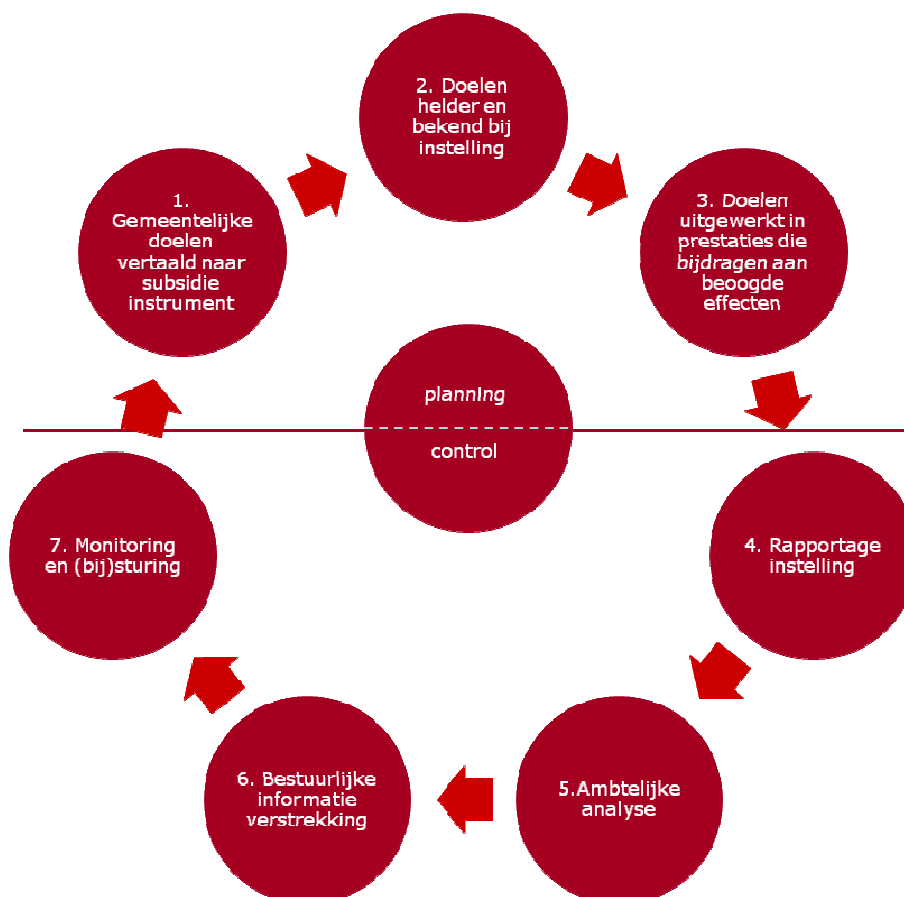
## 4 Conclusies en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk komen de conclusies en aanbevelingen aan de orde. Eerst herhaalt het hoofdstuk kort de onderzoeksvragen, dan volgt een algemene conclusie waarna de deelvragen worden beantwoord. Vervolgens worden aanbevelingen gegeven.

### 4.1 Onderzoeksvragen

De centrale vraag van dit onderzoek is: In hoeverre is het subsidiebeleid van de gemeente Geertruidenberg effectief? Is er een direct verband te leggen tussen de politiek-maatschappelijke doelen van de gemeente en de subsidiegelden die daaraan worden besteed?

Bij de beantwoording van de centrale vraag, is in dit onderzoek gebruik gemaakt van een analysemodel waarbij een koppeling gemaakt is tussen gemeentelijke doelen en bereikte effecten (zie onderstaande figuur).



**Figuur 2: Schakels in het subsidieproces.**

De cyclus gaat er vanuit dat er schakels in het sturingsproces zijn te onderscheiden. Hierbij geldt dat de schakels een grote mate van onderlinge afhankelijkheid van elkaar kennen. Dit betekent dat indien aan één of meerdere schakels niet of



onvoldoende invulling wordt gegeven, de toegevoegde waarde van de andere schakels ook afneemt of zelfs nihil wordt. Zo bepaalt de zwakste schakel de sterkte van de keten.

Op basis van dit analysemodel zijn deelvragen geformuleerd, die aansluiten bij de schakels in de cyclus. Deze deelvragen zijn:

1. Zijn de gemeentelijke doelen vertaald naar subsidiedoelen?
2. Zijn deze doelen bekend bij de gesubsidieerde instellingen?
3. Zijn de doelen uitgewerkt in prestaties van de instelling die bijdragen aan het beoogde effect? Staat voor de grotere gesubsidieerde instellingen de subsidie in redelijke verhouding tot de prestatie?
4. Rapporteert de instellingen over de prestaties en effecten?
5. Maakt de ambtelijke organisatie gebruik van deze rapportages?
6. Vindt er op basis van de rapportages bestuurlijke informatieverstrekking plaats?
7. Wordt er, indien daar aanleiding toe is, bijgestuurd?
8. Worden de doelen gerealiseerd?

#### 4.2 Algemene conclusie

De centrale insteek van het onderzoek was of er een direct verband is tussen de doelen en de subsidiegelden die daaraan worden besteed. Geconstateerd moet worden dat dit verband niet is gelegd. Dit is in rapportages aan de Raad ook aangegeven. De vele activiteiten van de gesubsidieerde instellingen maken het overigens waarschijnlijk dat deze effecten er in de praktijk wel zijn. Het overleg, de afspraken, de rapportages van de instellingen en de rapportages aan bestuur en Raad richten zich in de eerste plaats op de financiële aspecten en op de uitgevoerde activiteiten. Het karakter van het subsidieproces neigt daardoor wel naar het van jaar tot jaar verstrekken van subsidies aan dezelfde instellingen die daarvoor dezelfde activiteiten uitvoeren. Het leereffect van de subsidiecycle is beperkt, er is veel ruimte voor versterking. In termen van de schakels dient de gemeente doelen te formuleren die de instellingen meer richting geven voor de uitwerking (schakel 1) en dienen gesubsidieerde instelling en gemeente in overleg te komen tot prestatieafspraken die hieraan zijn gerelateerd (schakel 3). Vervolgens zal de rapportage van de instelling (schakel 4) en de bestuurlijke informatie (schakel 6) zich hierop meer kunnen richten.

Juist nu er de komende jaren bezuinigd moet gaan worden (10% in 3 jaar) is het urgenter te weten welke politieke keuzes er gemaakt worden en dus welke activiteiten vanuit de politiek gezien de voorkeur verdienen boven andere activiteiten. Daarnaast spelen de decentralisaties op het sociale domein voor veel gesubsidieerde instellingen een rol, dat creëert een momentum om tot verandering te komen. In enkele gevallen heeft de gemeente en/of de instelling dit al opgepakt. Te denken valt aan het traject van beleidsgestuurde contractfinanciering en het voorbeeld van de gezamenlijke actie van Trema Welzijn en de gemeente Werkendam om tot betere aansluiting tussen inzet van activiteiten enerzijds en de gemeentelijke beleidsdoelen en beoogde effecten anderzijds te komen (zie pagina 29 voor de uitwerking van dit voorbeeld). Dit kan een startpunt zijn voor het ontwikkelen van een duidelijker relatie

tussen doelen, beoogde maatschappelijke effecten en daarvoor uit te voeren activiteiten.

De Raad heeft in 2009 een amendement aangenomen waarbij een jaarlijkse rapportage van het College aan de Raad is afgesproken. Er wordt jaarlijks een rapportage verstrekt, maar deze is technisch van aard. In de rapportage zijn aantallen verstrekkingen en dergelijke opgenomen, maar wordt niet ingegaan op de realisatie van beleidsdoelen. Daarnaast gaf de Raad toen aan ook beleidsinhoudelijke kaders te willen stellen en deze vervolgens ook te willen controleren. Daarvan is nu in de praktijk nog geen sprake.

Het proces van aanvraag, beschikking en verantwoording verloopt conform de afspraken. Uit onze vragenlijst onder een grote groep gesubsidieerde instellingen blijkt dat het proces van subsidieverstrekking door de instellingen breed wordt gewaardeerd.

#### **4.3 Gemeentelijke doelen vertaald naar subsidiedoelen**

De eerste deelvraag is: Zijn de gemeentelijke doelen vertaald naar subsidiedoelen?

Er zijn wel algemene doelen vastgesteld samen met de vaststelling van de verordening. Deze doelen hebben meer het karakter van algemene wensen. De koppeling naar eventuele onderliggende beleidsnota's ontbreekt. De doelen bieden daardoor weinig houvast voor een verdere vertaling en uitwerking in prestaties voor de gesubsidieerde instellingen, er spreken geen keuzes uit. Om deze doelen meer richtinggevend te formuleren kan ook gebruik gemaakt worden van de ervaring en kennis van de instelling.

1. Formuleer subsidiedoelen die richtinggevend zijn en zich lenen voor uitwerking in te leveren prestaties. Maak daarbij gebruik van de kennis en ervaring van externe partijen
2. Stel als Raad deze doelen vast.

#### **4.4 Doelen bekend bij de gesubsidieerde instelling**

De tweede deelvraag is: Zijn deze doelen bekend bij de gesubsidieerde instellingen?

De doelen zijn bekend bij de instellingen, zo blijkt uit de respons op de vragenlijsten, de dossiers en de interviews. Echter de doelen geven de instellingen geen richting bij het opstellen van hun jaarplannen en het laten zien hoe hun activiteiten kunnen bijdragen aan het realiseren van de doelen.

#### 4.5 Uitwerking in prestaties

De derde deelvraag is: Zijn de doelen uitgewerkt in prestaties van de instelling die bijdragen aan het beoogde effect? Staat voor de grotere gesubsidieerde instellingen de subsidie in redelijke verhouding tot de prestatie?

Er is geen sprake van een uitwerking van doelen in prestaties van de instellingen. De instellingen krijgen geen "opdracht". Er wordt gewerkt met een jaarplan, dat van jaar tot jaar wordt besproken met de gemeente. Daarbij wordt vaak wel bewust gekeken naar de activiteiten en hoe deze zijn verlopen in het voorgaande jaar.

De instellingen waar een extern onderzoek is gedaan, worden positief beoordeeld op de verhouding tussen prijs en prestatie. Dat geldt voor Trema Welzijn, CvK Amadeus en SWOG. Deze onderzoeken worden weinig gebruikt in (bestuurlijke) rapportages en bij het formuleren van prestaties. Voor CvK Amadeus speelt nu dat de prestaties belangrijk achterblijven bij de afspraken. De gemeente kan hierin sneller en zakelijker optreden, bijvoorbeeld door in de beschikking afspraken te maken over verrekening bij het achterblijven van de prestatie.

De expertise van de afdeling financiën kan beter worden benut om mee te denken over het opstellen van indicatoren bij prestaties, om eisen aan de subsidies te formuleren en om mee te denken over de wijze waarop gerapporteerd moet worden.

3. Formuleer in overleg met de gesubsidieerde instelling heldere prestaties die gerelateerd zijn aan de doelen (aanbeveling 1 en 2). Benut daarbij externe onderzoeken en benchmarks over de prijs-prestatie verhouding en financiële expertise. Maak ook afspraken over vermindering van de subsidie bij lagere prestaties.

#### 4.6 Rapportage instellingen

De vierde deelvraag is: Rapporteert de instellingen over de prestaties en effecten?

De instellingen rapporteren vooral financieel en daarnaast doen zij verslag over de uitvoering van de afgesproken activiteiten. Daarnaast geven de rapportages op een aantal punten inzicht in geleverde prestaties, zoals het aantal contact-uren voor maatschappelijk werk of het aantal muzieklessen. Als er hernieuwde afspraken zijn gemaakt met de instellingen, zoals aangegeven in aanbeveling 1 en 2, dient de rapportage daarop aangepast te worden.

De Rekenkamer realiseert zich dat het aangeven van maatschappelijke effecten niet gemakkelijk is. Toch is er wel meer inzicht mogelijk. Voorbeelden zijn het aantal personen van een doelgroep dat is bereikt, het type vraag of probleem dat door een doelgroep aan de orde wordt gesteld, de tevredenheid van de doelgroep en het professionele oordeel van een externe partij.

4. Maak naar aanleiding van bovenstaande aanbevelingen afspraken over de wijze waarop wordt gerapporteerd door de gesubsidieerde instelling, zodat inzicht ontstaat in de mate waarin prestaties worden gerealiseerd en waar mogelijk het daardoor bereikte maatschappelijke effect duidelijker wordt.

#### 4.7 **Ambtelijk gebruik van de rapportages**

De vijfde deelvraag is: Maakt de ambtelijke organisatie gebruik van deze rapportages?

De ambtelijke organisatie maakt een jaarlijkse rapportage, die in oktober aan de orde komt in het College en ter kennisname naar de Raad gaat. De rapportage geeft geen leereffecten aan. Wat is er geleerd van de activiteiten van het afgelopen jaar? Welke activiteiten hebben veel bijgedragen aan het beoogde doel en welke minder? De rapportages worden daarnaast gebruikt als basis voor ambtelijk en bestuurlijk overleg met de gesubsidieerde instelling.

#### 4.8 **Bestuurlijke informatie**

De zesde deelvraag is: Vindt er op basis van de rapportages bestuurlijke informatieverstrekking plaats?

De informatievoorziening van het College aan de Raad heeft nu een technisch karakter. De bestuurlijke rapportages bevatten met name feitelijke informatie, zoals het aantal verstrekkingen per beleidsdoel. De rapportages worden alleen ter kennisgeving genomen aan de Raad. Hierdoor kan er geen inhoudelijke bespreking plaatsvinden in de Raad over de mate waarin de gesubsidieerde instellingen bijdragen aan de doelen die zijn vastgesteld. De rapportages lenen zich daar niet voor en de agendering "ter kennisname" ook niet.

Bij de vaststelling van de subsidieverordening in 2009 is een amendement ingediend en een debat gevoerd. Dat debat ging onder andere over de vraag of de Raad ook beleidsinhoudelijk kaders dient te stellen en controle uit dient te voeren over de realisatie van doelen (kaders) die met de subsidieverstrekking worden beoogd. Daaraan is nu (nog) geen uitvoering gegeven. Om dit mogelijk te maken zijn kernprestaties van de belangrijkste gesubsidieerde instellingen nodig. Daarnaast kan ook gedacht worden aan presentaties of werkbezoeken voor de Raad.

5. Neem in de rapportage aan de Raad ook enkele kernprestaties per instelling op, om beleidsinhoudelijke controle mogelijk te maken. Overweeg ook andere vormen van informatie, zoals een bezoek of presentatie.

6. Neem de rapportage niet ter kennisgeving aan, maar bespreek de rapportage jaarlijks in de Raad om te komen tot een beleidsinhoudelijke controle.

#### 4.9 Bijsturing

Deelvraag zeven luidt: Wordt er, indien daar aanleiding toe is, bijgestuurd?

Er is bij de onderzochte instellingen niet vaak een directe aanleiding voor bijsturing geweest. Dat is niet verwonderlijk, omdat de doelen niet specifiek zijn geformuleerd en te weinig houvast bieden om deze goed te vertalen naar prestaties. Sturing is dan ook niet goed mogelijk. De muziekschool heeft een aantal jaar op rij achterblijvende prestaties laten zien. Daarover worden vanaf 2011 gesprekken gevoerd om tot verbetering van de prestaties te komen. De effecten daarvan zijn in de onderzochte periode nog niet zichtbaar. De beschikkingen van Amadeus zijn over 2009 en 2011 conform vastgesteld, terwijl de prestaties afweken.

In de beleidsregels is expliciet opgenomen wie in aanmerking komt voor subsidies gedurende de jaren van het programma. Dat werkt beperkend: het college kan het instrument daardoor niet inzetten voor goede andere initiatieven. Het College en raad hebben ook andere instrumenten. Zo kan het College voor door hem aan te wijzen categorieën van subsidies een subsidieplafond vaststellen. .

Het meer bewust en ook bestuurlijk doorlopen van de cyclus maakt het beter mogelijk bij te sturen indien dat wordt gewenst.

#### 4.10 Realisatie van de doelen

De laatste deelvraag is: Worden de doelen gerealiseerd?

De afgesproken activiteiten worden veelal conform uitgevoerd. Dat blijkt uit de verslagen van de instellingen. Zoals hiervoor al is aangegeven is er weinig zicht op de mate waarin doelen worden gerealiseerd. Zoals eerder opgemerkt veronderstelt de gehanteerde cyclus een causaliteit dat tussen subsidie en effecten daarvan en ook van een grote mate van stuurbaarheid van de beoogde effecten. De feitelijke stuurbaarheid is wat betreft de subsidieprestaties groot, maar geringer wat betreft de directe effecten van de prestaties en - zeker op welzijnsterrein - nog geringer wat betreft de verdere indirecte effecten. Er zijn echter in het land diverse goede voorbeelden van gemeenten die erin slagen subsidies te koppelen aan maatschappelijke effecten. Zo vertaalt de gemeente Veenendaal de langere termijn doelen ieder jaar naar een beleidsopdracht voor de gesubsidieerde instelling en levert ook een format aan voor de rapportage daarover.

## 5 Reactie College

Op 20 oktober 2012 heeft de Rekenkamer de conceptrapportage aangeboden voor bestuurlijk hoor en wederhoor. Het College heeft hierop gereageerd bij brief van 6 november 2012. De inhoud van deze brief is onderstaand integraal verwoord.

Geachte heer De Schipper,

Wij danken u voor de conceptrapportage met betrekking tot het onderzoek Subsidiebeleid en de mogelijkheid die u ons biedt voor het geven van een reactie op de onderzoeksbevindingen, conclusies en aanbevelingen in het kader van bestuurlijk hoor en wederhoor.

### **Algemene reactie**

In eerste instantie spreekt het college haar waardering uit voor de gedetailleerdheid van de bevindingen. De rapportage bevat voldoende bouwstenen voor de verdere kwalitatieve doorontwikkeling van het Subsidiebeleid.

Uw aanbevelingen vragen de nodige beleidsmatige keuzes. Wij zijn voornemens uw aanbevelingen op korte termijn om te zetten in acties voor zowel de korte als de middellange termijn.

### **Aanbevelingen**

#### *Aanbeveling 1*

*Formuleer subsidiedoelen die richtinggevend zijn en zich lenen voor uitwerking in te leveren prestaties. Maak daarbij gebruik van de kennis en ervaring van externe partijen.*

#### *Reactie van het college:*

Dit is een aanbeveling die zeker navolging verdient. In 2012 is op het cluster Welzijn gestart met een BCF-traject (Beleidsgestuurde Contract Financieringstraject). Op dat moment is gekozen om dit traject eerst met één van de grotere subsidie instellingen te volgen en hierbij is de keus gevallen op Theek 5.

Voor 2012 heeft de gemeente in een programma van eisen haar beleidsdoelen geformuleerd. Theek 5 heeft op basis daarvan een offerte opgesteld waarin zij aangeven welke middelen zij in willen zetten om die doelen te bereiken. Aan de doelen zijn indicatoren verbonden, zodat na afloop van dit jaar meetbaar is wat Theek 5 heeft bereikt en of dit aansluit bij de verwachting die de gemeente daarvan had.

Bij de verantwoording 2013 wordt voor het eerst duidelijk of deze methode aansluit bij de wensen van deze gemeente en kan deze zo nodig aangepast worden.

#### *Aanbeveling 2*

*Stel als raad deze doelen vast.*

#### *Reactie van het college:*

De Raad is kaderstellend. In het kader van het Subsidiebeleid stellen zij de subsidieverordening vast, vaststelling van de Beleidsregels en uitvoering van dit beleid is voorbehouden aan uw college. Alle subsidietoekenningen- en verantwoordingen worden ter kennisname gebracht aan de Raad. Bij de vorige aanbeveling is al aangegeven dat het college de noodzaak van een BCF-traject heeft erkend en hiervoor al maatregelen heeft genomen. Dit zal dan ook op termijn zichtbaar worden in de rapportages waarover ook de raad wordt geïnformeerd.

### *Aanbeveling 3*

*Formuleer in overleg met de gesubsidieerde instelling heldere prestaties die gerelateerd zijn aan de doelen (aanbevelingen 1 en 2). Benut daarbij externe onderzoeken en benchmarks over de prijs-prestatie verhouding en financiële expertise. Maak ook afspraken over vermindering van de subsidie bij lagere prestaties.*

#### *Reactie van het college:*

Afgezien voor welke beleidsgestuurde methode op termijn wordt gekozen, is het duidelijk dat heldere afspraken moeten worden gemaakt met de gesubsidieerde instellingen. De BCF- methode wordt op meerdere plaatsen in den lande gebruikt en, zo blijkt, naar tevredenheid. Met deze – of een andere methode - wordt dan aan het eerste gedeelte van deze aanbeveling voldaan. In de conceptrapportage staat vermeld dat tussen Trema en de gemeente Werkendam hernieuwde samenwerkingsafspraken zijn gemaakt. Zij hebben hierbij ook kennis genomen van de BCF-methode. Voor zover mogelijk verdient het tweede gedeelte van de aanbeveling zeker navolging, waarbij uiteraard oog moet zijn voor de continuïteit van de bedrijfsvoering van een non profit organisatie en de juridische (on)mogelijkheden.

### *Aanbeveling 4*

*Maak naar aanleiding van bovenstaande aanbevelingen afspraken over de wijze waarop wordt gerapporteerd door de gesubsidieerde instelling, zodat inzicht ontstaat in de mate waarin prestaties worden gerealiseerd en waar mogelijk het daardoor bereikte maatschappelijke effect duidelijker wordt.*

#### *Reactie van het college:*

Ook deze aanbeveling wordt onderschreven. Wanneer de BCF (of andere) methode geheel is uitgerold, volgt hieruit automatisch een verbeterde verantwoordings-systematiek. Opgemerkt wordt dat wel gewaakt moet worden dat een onderzoek naar de maatschappelijke effecten niet een onevenredig beslag moet leggen op de middelen van de gemeente en de betrokken instellingen.

### *Aanbeveling 5*

*Neem in de rapportage aan de Raad ook enkele kernprestaties per instelling op, om beleidsinhoudelijke controle mogelijk te maken. Overweeg ook andere vormen van informatie, zoals een bezoek of prestatie.*

#### *Reactie van het college:*

Zie de eerdere reacties onder 1 en 4.

### *Aanbeveling 6*

*Neem de rapportage niet ter kennisgeving aan, maar bespreek de rapportage jaarlijks in de Raad om te komen tot een beleidsinhoudelijke controle.*

#### *Reactie van het college:*

Zoals ook al bij aanbeveling 2 is aangegeven, is het de vraag of dit tot het taakgebied van de Raad behoort. De Raad heeft uiteraard een controlerende taak, maar deze is algemener dan hier bedoeld wordt.

Hoogachtend,  
burgemeester en wethouders van Geertruidenberg,  
de secretaris, de burgemeester,

A.J.L.G. van Oudheusden

R.P. van den Belt MBA Ib.

## 6 Nawoord

De Rekenkamer heeft met waardering kennis genomen van de brief van het College. Uit de reactie blijkt dat het College zich voornemt om de aanbevelingen op korte termijn om te zetten in acties voor zowel de korte als de lange termijn.

Ter verduidelijking merken we op dat de te formuleren subsidiedoelen die zich lenen voor uitwerking in te leveren prestaties, zoals aangegeven in aanbeveling 1, goed passen bij de door het College aangegeven invoering van beleidsgestuurde contractfinanciering. Bij deze opzet past dat de Raad, bijvoorbeeld in de Programma-begroting, aangeeft welke maatschappelijk effecten worden beoogd. Op basis daarvan kunnen dan in het kader van de contractfinanciering tussen het College en de betrokken organisaties nadere afspraken worden uitgewerkt en vastgelegd over de wijze waarop die effecten worden bereikt. Vervolgens kan het College op basis van de realisatie de raad informeren over de mate waarin de beoogde maatschappelijke effecten in de praktijk worden bereikt.



## **Bijlagen**

Bijlage 1: Literatuurlijst

Bijlage 2: Lijst van geïnterviewde personen

Bijlage 3: Eisen aan subsidie



## A Bijlage 1: Literatuurlijst

- CvK Amadeus. Begroting 2009, 27 maart 2008.
- CvK Amadeus. Begroting 2010, 30 maart 2009.
- CvK Amadeus. Begroting 2011, 31 maart 2010.
- CvK Amadeus. Jaarrekening 2009, 31 maart 2010.
- CvK Amadeus. Jaarrekening 2010, 31 maart 2011.
- CvK Amadeus. Jaarrekening 2011, 31 maart 2010.
- Gemeente Geertruidenberg en CvK Amadeus. Overeenkomst Budgetsubsidie 2009, 28 januari 2009.
- Gemeente Geertruidenberg en CvK Amadeus. Overeenkomst Budgetsubsidie 2010, 15 januari 2010.
- Gemeente Geertruidenberg en CvK Amadeus. Overeenkomst Budgetsubsidie 2011, 30 november 2010.
- Gemeente Geertruidenberg en MEE Brabant Noord. Inleenovereenkomst 2009/2010, 1 februari 2010
- Gemeente Geertruidenberg en MEE Brabant Noord. Uitvoeringsovereenkomst SMW 2008/2009, 30 september 2008.
- Gemeente Geertruidenberg en MEE Brabant Noord. Uitvoeringsovereenkomst SMW 2009/2010 – 2011/2012, 23 juni 2010.
- Gemeente Geertruidenberg en SWOG. Beschikking en budgetsubsidie 2010, 26 januari 2010.
- Gemeente Geertruidenberg en SWOG. Beschikking en overeenkomst budgetsubsidie 2009, 20 januari 2009.
- Gemeente Geertruidenberg en Theek 5, correspondentie betreffende visie op bibliotheekwerk.
- Gemeente Geertruidenberg en Theek 5. Overeenkomst budgetsubsidie 2009, 24 maart 2009.
- Gemeente Geertruidenberg en Theek 5. Overeenkomst budgetsubsidie 2010, 2 januari 2010.
- Gemeente Geertruidenberg en Theek 5. Overeenkomst budgetsubsidie 2011, 23 november 2010.
- Gemeente Geertruidenberg. Beleidsregels subsidie Gemeente Geertruidenberg 2012-2014, versie 15 februari 2011.
- Gemeente Geertruidenberg. Beleidsregels subsidie Gemeente Geertruidenberg, 2009-2011, versie oktober 2009.
- Gemeente Geertruidenberg. Beleidsregels subsidie, versie 17 augustus 2010.
- Gemeente Geertruidenberg. Beschikking subsidie 2009, 2 maart 2009.
- Gemeente Geertruidenberg. Beschikking subsidie 2010, 19 januari 2010.
- Gemeente Geertruidenberg. Beschikking subsidie 2011, 24 november 2010.
- Gemeente Geertruidenberg. Beschikking subsidiebudget 2009, 22 januari 2009.
- Gemeente Geertruidenberg. Besluit schoolmaatschappelijk werk MEE Brabant Noord, 13 augustus 2009.
- Gemeente Geertruidenberg. Kadernota 2012.
- Gemeente Geertruidenberg. Nadere informatie bezuinigingen CvK Amadeus, 19 oktober 2010.
- Gemeente Geertruidenberg. Nadere informatie bezuinigingen MEE Brabant Noord, 30 september 2010.

- Gemeente Geertruidenberg. Nadere informatie bezuinigingen SWOG, 14 oktober 2010.
- Gemeente Geertruidenberg. Nadere informatie bezuinigingen Trema Welzijn, 14 oktober 2010.
- Gemeente Geertruidenberg. Programmabegroting 2012.
- Gemeente Geertruidenberg. Raadsbesluit vaststelling doelen subsidiebeleid, 29 oktober 2009.
- Gemeente Geertruidenberg. Rapportage Raad subsidies 2009.
- Gemeente Geertruidenberg. Rapportage Raad subsidies 2010.
- Gemeente Geertruidenberg. Subsidie schoolmaatschappelijk werk MEE Brabant Noord, 13 november 2008.
- Gemeente Geertruidenberg. Subsidiebeschikking CvK Amadeus. Beschikking 2009, 13 januari 2009.
- Gemeente Geertruidenberg. Subsidiebeschikking Trema 2011, 3 december 2010.
- Gemeente Geertruidenberg. Subsidiebeschikking Trema AMW/SMW 2009, 24 juli.
- Gemeente Geertruidenberg. Subsidiebeschikking Trema AMW/SMW 2010, 15 december 2009.
- Gemeente Geertruidenberg. Subsidieverordening welzijn gemeente Geertruidenberg 2009.
- Gemeente Geertruidenberg. Subsidieverordening Welzijn Gemeente Geertruidenberg 2009.
- Gemeente Geertruidenberg. Tussenrapportage 2011.
- Gemeente Geertruidenberg. Voorstel tot bezuiniging CvK Amadeus, 24 juni 2010.
- Gemeente Geertruidenberg. Voorstel tot bezuiniging MEE Brabant Noord, 24 juni 2010.
- Gemeente Geertruidenberg. Voorstel tot bezuiniging SWOG, 24 juni 2010.
- Gemeente Geertruidenberg. Voorstel tot bezuiniging Trema, 24 juni 2010.
- Gemeenten Geertruidenberg, Werkendam en Woudrichem en Trema Welzijn. Subsidiecontract 2009, 21 december 2008.
- Gemeenten Geertruidenberg, Werkendam en Woudrichem en Trema Welzijn. Subsidiecontract 2010, 15 april 2010.
- Gemeenten Geertruidenberg, Werkendam en Woudrichem en Trema Welzijn. Subsidiecontract 2011.
- Hordijk en Hordijk, Vergelijkend onderzoek tarieven 2010 Trema Welzijn BV
- Keerpunt74, Uw Drie Kernen, CDA en Partij Samenwerking. Samen aan de slag. Coalitieprogramma 2010-2014.
- MEE Brabant Noord. Rapportage schoolmaatschappelijk werk, 31 januari 2010.
- MEE Brabant Noord. Subsidieaanvraag SMW 2011.
- MEE Brabant Noord. Tussenrapportage schoolmaatschappelijk werk, 2 juni 2009.
- PON. Vooruit. Doelmatigheidsonderzoek SWOG, maart 2009.
- Stichting Welzijn Ouderen Geertruidenberg. Jaarplan en begroting 2009, 28 april 2008.
- Stichting Welzijn Ouderen Geertruidenberg. Jaarplan en begroting 2010.
- Stichting Welzijn Ouderen Geertruidenberg. Jaarplan en begroting 2011, 28 april 2010.
- Stichting Welzijn Ouderen Geertruidenberg. Jaarverslag en jaarrekening 2009, 28 april 2010.
- Stichting Welzijn Ouderen Geertruidenberg. Jaarverslag en jaarrekening 2010, 1 juni 2011.

- Stichting Welzijn Ouderen Geertruidenberg. Jaarverslag en jaarrekening 2011.
- Theek 5. Begroting 2011, 8 oktober 2010.
- Theek 5. Conceptbegroting 2009, 29 april 2008.
- Theek 5. Conceptbegroting 2010, 29 april 2009.
- Theek 5. Conceptbegroting 2011, 28 april 2010.
- Theek 5. Financieel jaarverslag 2009, 26 maart 2010.
- Theek 5. Financieel jaarverslag 2010, 30 maart 2011.
- Theek 5. Financieel jaarverslag 2011.
- Trema tussenverslag vrijwilligersmakelaar gemeente Geertruidenberg, periode september 2011 tot april 2012.
- Trema Welzijn BV, Productencatalogus, beschrijving AMW (algemeen maatschappelijk werk) producten en diensten.
- Trema Welzijn BV. Jaarverslag 2009, 1 mei 2010.
- Trema Welzijn BV. Jaarverslag 2010, 20 april 2011.
- Trema Welzijn BV. Jaarverslag 2011,
- Trema Welzijn BV. Offerte Dienstverlening 2009, 1 april 2008.
- Trema Welzijn BV. Offerte Dienstverlening 2010, 31 maart 2009.
- Trema Welzijn BV. Offerte Dienstverlening 2011,



## **B Bijlage 2: Lijst met geïnterviewde personen**

- Albert Smit, wethouder gemeente Geertruidenberg
- Annelien Theeuwes, directeur MEE Plus
- Ben Cartens, directeur CvK Amadeus
- Dirk-Jan Tilborghs, beleidsmedewerker gemeente Geertruidenberg
- Erick de Braal, directeur SWOG
- Gerrie Bouman, beleidsmedewerker gemeente Geertruidenberg
- Hans Hooft, beleidsmedewerker Theek 5
- John Verhoeven, clustermanager gemeente Geertruidenberg
- Marjolein van Schaik, beleidsmedewerker gemeente Geertruidenberg
- Marjolijn van Oosterhout, beleidsmedewerker gemeente Geertruidenberg
- Richard Nagtzaam, sectordirecteur gemeente Geertruidenberg
- Wim Colijn, directeur Trema Welzijn BV





## C Bijlage 3: Eisen aan subsidie

**Tabel 5: Eisen aan bescheiden.**

Stap	Budgetsubsidie	Waarderingsubsidie	Investeringsubsidie
Aanvraag tot verlening*	Algemeen <ul style="list-style-type: none"> <li>Eisen conform art 4.2 en 4.61 Awb.</li> <li>Omschrijving van de activiteiten waarvoor subsidie wordt gevraagd,</li> <li>De doelen die met de activiteiten worden beoogd,</li> <li>De begroting van de kosten van die activiteiten.</li> <li>Het subsidiebedrag dat wordt gevraagd.</li> <li>Opgave van met de instelling gelieerde rechtspersonen</li> </ul>		
	De volgende bescheiden moeten bij aanvraag aangeleverd worden: <ul style="list-style-type: none"> <li>Werkprogramma en begroting</li> <li>Werkprogramma nieuwe jaar;</li> <li>Overige door het college bepaalde bescheiden.**</li> <li>Voor aanvragers die het jaar ervoor geen subsidie hebben aangevraagd:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Oprichtingsakte en de statuten;</li> <li>Het beleidsplan</li> <li>Het jaarverslag en de jaarrekening</li> </ul> </li> </ul>	De volgende bescheiden moeten bij aanvraag aangeleverd worden: <ul style="list-style-type: none"> <li>Overzicht van activiteiten en financiële begroting</li> <li>Verslag van activiteiten (indien jaar ervoor ook subsidie verleend is) met specificatie bestedingen</li> </ul>	De volgende bescheiden moeten bij aanvraag aangeleverd worden: <ul style="list-style-type: none"> <li>Investeringsplan en begroting</li> <li>Oprichtingsakte en de statuten</li> </ul>
Beschikking tot verlening	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een budgetsubsidie wordt voor de periode van verlening als één geheel beschouwd en kan bij meerjarige looptijd jaarlijks geïndexeerd worden;</li> </ul>		

Stap	Budgetsubsidie	Waarderingsubsidie	Investeringsubsidie
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geormerkte gelden van het Rijk kunnen meegenomen worden.</li> <li>• De gemeente kan een privaatrechtelijke overeenkomst sluiten, in de beschikking wordt dat opgenomen als voorwaarde</li> <li>• In de overeenkomst kan worden bepaald dat de instelling verplicht is de activiteiten te verrichten</li> </ul>		
Aanvraag tot vaststelling*	<p>De volgende bescheiden moeten bij aanvraag aangeleverd worden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewaarmerkte balans en rekening op dezelfde wijze aangeleverd als de begroting</li> <li>• Accountantsverklaring, of een verslag van een onafhankelijke kascommissie;</li> <li>• Activiteitenverslag waarin inzicht wordt gegeven in hoeverre de te verrichten activiteiten en prestaties zijn gehaald en of met de activiteiten de in het werkprogramma gestelde doelstellingen zijn gerealiseerd.**</li> </ul>	<p>De volgende bescheiden moeten bij aanvraag aangeleverd worden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verslag/opsomming van de activiteiten en specificatie bestedingen.</li> </ul>	<p>De volgende bescheiden moeten bij aanvraag aangeleverd worden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespecificeerde opgave van kosten met bewijsstukken.</li> </ul>

\* Het college kan nadere eisen stellen ten aanzien van de aan te leveren bescheiden; richtlijnen en modellen voorschrijven en vrijstelling verlenen van onderdelen.

\*\* Bij budgetsubsidies met incidenteel karakter, kan bepaald worden dat kan worden volstaan met een overzicht activiteiten, prestaties en een begroting bij aanvraag tot verlening en een activiteitenverslag waarin inzicht wordt gegeven in hoeverre de te verrichten activiteiten en prestaties zijn gehaald. Tevens wordt een financiële verantwoording overgelegd bij aanvraag tot vaststelling.

**Tabel 6: Eisen aan termijnen.**

Stap	Budgetsubsidie	Waarderings-subsidie	Investerings-subsidie
Aanvraag tot verlening	Vóór 1 mei vooraf-gaand aan nieuw subsidiejaar	Vóór 1 mei vooraf-gaand aan nieuw subsidiejaar	18 weken voorafgaand aan activiteit
Beschikking tot verlening	Voor 1 december voorafgaand aan het nieuwe subsidiejaar	Voor 1 december voorafgaand aan het nieuwe subsidiejaar	Binnen 10 weken
Aanvraag tot vaststelling	Voor 1 mei na afloop subsidiejaar		13 weken na afloop van de activiteit